

SOMMAIRE

Une publication du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi

Comité de direction

Directeur :
Gilles Saint-Pierre

Directeurs adjoints :
André Briand et Pascal Pecquet (France)

Responsable des recensions :
Denis Martel

Responsable de la commercialisation :
Yves Lachance

Attachée à l'édition :
Normande Lapointe

Comité de rédaction

Jean-Pierre Bégin
Université de Sherbrooke

Pierre Cossette
Université du Québec à Montréal

Louis Dussault
Université du Québec à Chicoutimi

Louis-Jacques Filion
Université du Québec à Trois-Rivières

Yvon Gasse
Université Laval

Richard-Marc Lacasse
Université du Québec à Rimouski

Michel Marsan
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Révision linguistique :
Marie-Josée Drolet

Mise en page:
Fircograph concepteur, imprimeur

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES

La consultation : dix défis pour les années 90 5
Jacques Grisé et René Houle

La planification stratégique, un outil de gestion pour les PME face au libre-échange canado-américain 15
Michel Gaudreault

Le plan d'affaires pour la création d'une entreprise 23
André Belley, Louis Dussault et Jean Lorrain

L'influence de la productique sur la stratégie des PME 41
Gilles Saint-Pierre

CHRONIQUE « L'INNOVATION EN GESTION »

**L'éducation en entrepreneuriat
Sur quoi devrions-nous mettre l'accent :
le médium ou le message ? 57**
Louis Jacques Filion

CHRONIQUE « ENTREVUE »

**Henry Mintzberg :
Vision de l'enseignement de la gestion 67**
André Briand

Pour en savoir plus sur les organisations 75

Résumé des articles 81

Biographie des auteurs 83

Cette revue est publiée grâce à une subvention de :

- La Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi
- Le Programme d'Aide Institutionnelle à la Recherche (PAIR) de l'Université du Québec à Chicoutimi

La *Revue Organisation* est une revue de réflexion et d'action sur la gestion des organisations principalement québécoises et canadiennes. Elle s'adresse aux décideurs d'organismes privés, publics et sans but lucratif, aux professeurs d'université et de cégep qui interviennent dans les sciences de l'organisation (sciences administratives, comptables, etc.) ainsi bien qu'aux étudiants de deuxième et de troisième cycle dans ces domaines d'étude.

La revue est axée sur la publication d'articles de vulgarisation scientifique de haut niveau dans les sciences de l'organisation, de réflexions et de débats d'idées. Elle se limite aux éléments qui concernent la *gestion* des organisations. De plus, elle se veut un lien d'échange dynamique d'idées nouvelles. Elle soutient des manifestations dans ce sens.

ISSN 1188-228X

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

MAÎTRISES
CERTIFICATS
ACCALAURÉATS
DOCTORATS
RECHERCHE
ENSEIGNEMENT

Service des communications institutionnelles
555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi (Québec),
G7H 2B1



Université du Québec à Chicoutimi



PLUS PRÈS
DE L'ÉTUDIANT
ENSEMBLE
VERS L'EXCELLENCE

PROGRAMMES DE PREMIER CYCLE

Sciences économiques et administratives
Arts et lettres
Sciences appliquées
Sciences de l'éducation
Sciences fondamentales
Sciences humaines
Sciences religieuses
Mathématiques-informatique

PROGRAMMES DE DEUXIÈME CYCLE

Sciences économiques et administratives
Arts et lettres
Sciences appliquées
Sciences de l'éducation
Sciences fondamentales
Sciences humaines
Sciences religieuses

PROGRAMMES DE TROISIÈME CYCLE

Sciences de l'éducation
Sciences appliquées
Sciences fondamentales
Sciences religieuses

Note de la rédaction

Le propre d'une organisation et surtout la garantie de sa croissance se retrouvent dans sa capacité de s'adapter aux nouvelles réalités de ses marchés, donc de ses clients. De plus, il est devenu une évidence d'affirmer que notre monde en est un d'organisation. C'est ainsi que la *Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations* (RIPMO) change de nom et s'appellera dorénavant *Revue « Organisation », revue d'action et de réflexion sur la gestion des organisations québécoises*. Évidemment, ce changement de nom implique un changement de politique éditoriale.

En effet, cette modification s'inscrit dans une volonté de dépasser un certain académisme pour en arriver à présenter des articles de fond sur des réalités qui touchent principalement au monde de la PME québécoise, aussi bien à ses dirigeants qu'aux personnes qui oeuvrent dans cet environnement : commissaires industriels, banquiers, enseignants, fonctionnaires, etc. Cette évolution s'imposait d'autant plus que les sciences de l'organisation sont très axées sur l'action. Ainsi, la revue se veut un centre de motivation et un interface entre les praticiens et les théoriciens de la gestion, bref une rencontre fructueuse de la réflexion et de l'action. Précisons que le champ de la réflexion n'appartient pas en soi aux scientifiques ni celui de l'action aux praticiens. Car les intervenants des deux milieux sont aux prises avec des incertitudes, des

tâtonnements et des valeurs qui influencent leur champ d'action. Nous nous proposons donc sans facilité ni compromis de présenter des articles basés sur des recherches qui par leur langage et leur style touchent les intervenants dans les sciences de l'organisation. De plus, nous aurons une chronique régulière sur l'innovation en science de l'organisation, ceci dans le but de présenter des réflexions intéressantes sur des aspects nouveaux de la gestion. D'autres champs de connaissance humaine nous intéressent, ainsi nous aurons à l'occasion des articles "dérangeants" et sujets à débat. Finalement, chaque numéro présentera une entrevue avec un auteur ou une personnalité qui a marqué les sciences de l'organisation.

Nous ne défendons ni école, ni chapelle. En ce sens, nous ne voulons pas souffrir d'idéalisme, soit le moment où les théories se prennent pour la réalité, mais nous désirons plutôt illustrer le monde des organisations tel qu'il se vit à travers les images d'ordre et de désordre, de cohérence et d'incohérence, d'harmonie et de conflit. Toutes et tous auront leurs places. Nous espérons que nos nouvelles orientations rejoindront les milliers de personnes qui s'intéressent et désirent comprendre le monde de l'organisation dans lequel elles vivent quotidiennement.

André Briand et Gilles Saint-Pierre

«Certains titres rapportent de bons dividendes à leurs porteurs...
celui d'administrateur agréé en est un.»



Daniel Paillé, Adm.A.

*Premier vice-président
Caisse de dépôt et placement du Québec*

Avec la globalisation de plus en plus présente des marchés et une conjoncture économique en constante évolution, il est essentiel que l'administrateur d'aujourd'hui sache reconnaître la valeur réelle et le potentiel d'un excellent titre.

Posséder le titre d'administrateur agréé, c'est d'abord faire confirmer sa compétence par une corporation professionnelle. Ensuite, c'est accepter de pratiquer sa profession d'administrateur selon des normes d'éthique; c'est enfin devenir membre d'une corporation regroupant des professionnels de l'administration provenant de tous les champs d'activité nécessaires à une gestion saine et efficace.

La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec fait partie des corporations reconnues par l'Office des professions, tout comme le Barreau, l'Ordre des ingénieurs ou celui des comptables agréés.

Confirmez votre valeur en devenant membre de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec.

Pour tout renseignement supplémentaire, veuillez communiquer avec Madame Louise Gaussiran au (514) 499-0880 ou compléter et poster le coupon-réponse ci-dessous.

Je désire obtenir de la documentation sur la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec.

Nom _____ Adresse _____ Ville _____

Code Postal _____ Téléphone () _____

680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 640, Montréal (Québec) H3A 2M7



La Corporation professionnelle
des administrateurs agréés
du Québec

Toutes compétences alliées pour mieux gérer.

La consultation : dix défis pour les années 90

Jacques Grisé
René Houle

La consultation en tant que secteur d'activité et en tant que profession a connu de profonds changements depuis une dizaine d'années. Dans ce premier de deux articles, nous tenterons de mieux saisir les causes et la nature de cette évolution. L'objectif premier consiste toutefois à identifier les principaux défis auxquels devront s'attaquer les consultants, à l'aube d'une entente commerciale avec le Mexique, de l'Europe Unie de 1992 et d'un climat économique plus favorable. Dans un deuxième article, nous dresserons un tableau des stratégies que comptent adopter les firmes-conseils pour faire face à ces enjeux.

En définissant la consultation comme « un service indépendant qui, non seulement formule des avis et recommandations, mais contribue de plus en plus à la mise en œuvre des solutions qu'il est amené à suggérer », A. Bounfour a fait ressortir le caractère évolutif de la profession, mettant l'accent sur le partenariat grandissant des consultants auprès de leurs clients¹. Si l'on constate une certaine unanimité chez différents auteurs québécois² quant aux trois principaux éléments de cette définition, soit l'indépendance du service, l'identification et l'analyse du problème, la recommandation et l'implantation de solutions, les auteurs incluent ou excluent de façon apparemment arbitraire les domaines d'intervention en consultation. Parmi ces derniers figurent la stratégie et la politique générale, le marketing, la production, les ressources humaines, les systèmes d'information et de gestion, la gestion de la technologie, la gestion financière, le management de projet et la communication³.

De plus en plus d'organisations revendiquent le statut de consultant tout en refusant de reconnaître ce même statut chez d'autres intervenants. En fait,

certains auteurs parlent même de hiérarchie, voire de snobisme entre les « classes » de consultants : les consultants en stratégie tiendraient le haut du pavé, suivis des firmes d'origine comptable⁴... Quoi qu'il en soit, ce manque de normes précises reflète bien l'évolution rapide de certains domaines d'activités qui deviennent de plus en plus complexes (par exemple l'informatique et la robotique) et font naître des besoins bien définis en matière d'aide externe. En bout de ligne, c'est toutefois le client qui décide si le prétendu consultant est effectivement digne de cette appellation, du moins jusqu'à ce qu'une corporation professionnelle mette en place une réglementation plus rigoureuse. Cette dernière devra tenir compte du caractère évolutif de ce secteur d'activité.

UN MONDE EN ÉVOLUTION

S'il est un secteur qui a connu de profonds bouleversements depuis une dizaine d'années, c'est bien celui de la consultation.

Ces changements sont ici analysés selon trois axes interdépendants : la structure du secteur d'activité, la demande et l'offre.

La structure du secteur d'activité : croissance et bipolarisation

Nous pouvons affirmer grossièrement que la consultation, telle qu'on la pratique aujourd'hui, tire ses origines des études de temps et mouvements réalisées par Frederick W. Taylor (considéré comme le père du management scientifique) au début du siècle. Dans la même veine, Arthur D.

Little, un chimiste américain désirent apporter une contribution scientifique au management, ouvre les portes de son entreprise en 1881. Il se distingue de F. W. Taylor en améliorant les techniques d'étude de temps et mouvements et en mesurant la qualité du travail.

Entre 1950 et 1960, un très grand nombre de firmes ont vu le jour, profitant du climat économique favorable de l'après-guerre. L'une d'entre elles, le *Boston Consultant Group* (1963), a participé significativement à la formalisation des outils d'intervention stratégique, d'abord avec la courbe d'expérience, puis avec ses matrices de portefeuille. C'est pourquoi ce cabinet a donné naissance au plus grand nombre de *spin off*, notamment Braxton Associates, Bain & Co., Strategic Planning Associates.

La fin des années 60 et les années 70 ont été marquées par l'entrée, dans le domaine de la consultation en management, d'entreprises œuvrant jusqu'alors à l'extérieur des frontières de cette profession.

Se sont redéfinies comme conseillers en gestion les sociétés de services et d'ingénierie informatiques, les institutions financières, les sociétés de communication, les agences d'information et, surtout, les firmes d'origine comptable⁵. Ces dernières, voyant ralentir la croissance de leurs revenus provenant de la vérification, ont profité d'un réseau de clients déjà très bien établi pour entrer dans la partie. Les *Big Eight* (Arthur Andersen, Coopers & Lybrand, Deloitte, Haskins & Sells, Ernst & Winney, Peat Marwick, Price Waterhouse, Touch Ross et Arthur Young), qui jusque-là n'exploitaient pas ce secteur, ont pénétré le marché de façon spectaculaire. Les grands cabinets installés depuis longtemps, comme McKensey, Arthur D. Little et Booz-Allen & Hamilton ont pour leur part pris une véritable dimension internationale⁶. Durant les années 70, le marché mondial du conseil en gestion est passé de un à cinq milliards. On estime que la moitié des 6000 sociétés-conseils ayant pignon sur rue aujourd'hui aux États-Unis ont été créées durant cette période.

Au cours des années 80, le taux de croissance du secteur a énormément ralenti, tombant à 5 % en

1982 par exemple, et la concurrence est devenue beaucoup plus vive, voire féroce. Pendant cette même période (1982-1986), les *Big Eight* ont poursuivi leur stratégie de pénétration de marché, extrêmement dynamique. Alors que leur taux moyen de croissance annuelle s'est élevé à 8,3 % pour les revenus provenant de l'expertise comptable, il s'est chiffré à 22,6 % en ce qui concerne le conseil en management. C'est la concentration de l'offre, causée par le nombre impressionnant de fusions-acquisitions, qui a le plus marqué le secteur du conseil depuis une dizaine d'années. Price Waterhouse, Peat Marwick, Touch Ross et Coopers & Lybrand ne sont que quelques exemples de firmes ayant décidé de croître et/ou de se diversifier par l'absorption de concurrents. En fait, on assiste à une bipolarisation croissante de l'offre avec, d'un côté, une concentration affectant la population des plus grands compétiteurs mondiaux du secteur et, de l'autre, la multiplication de niches créées et exploitées par des PME du conseil⁷.

La demande : une complexité accrue et des clients plus exigeants

La demande des entreprises évolue naturellement avec les théories du management. Elle suit les modes et illustre l'évolution des mentalités relatives à l'appréhension des problèmes de gestion. Le développement rapide des nouvelles connaissances (qui doubleraient tous les sept ans⁸) et les révolutions technologiques ont sans cesse bouleversé le travail des consultants depuis une trentaine d'années. Cela semble évident dans les domaines hautement techniques, mais il en va de même dans les secteurs dits plus « mous » comme la consultation en relations publiques où les innovations dans la presse écrite et électronique ont eu un impact majeur sur les demandes de la clientèle⁹.

La complexité grandissante des demandeurs a donc mis à dure épreuve les compétences des cabinets-conseils. L'internationalisation de plusieurs clients et le caractère de plus en plus multiculturel de la main-d'œuvre, même locale, posent des problèmes relativement nouveaux et exigent des firmes-conseils qu'elles développent un savoir-faire particulier¹⁰. Les gestionnaires et les dirigeants d'entreprise ont renforcé leur position par rapport aux consultants, d'abord parce qu'ils sont mieux formés (ils disposent souvent d'un premier ou même d'un deuxième cycle universitaire), ensuite par ce qu'ils ont appris de leur expérience antérieure avec les firmes-conseils et, finalement, en raison d'un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de services.

Les outils qui permettent aux clients de gérer plus étroitement leur relation client – conseil ont sans contredit contribué à élever les standards de la profession. Ainsi, la majorité des demandeurs n'acceptent plus de rapports basés sur des généralisations scientifiques. Ils exigent un rapport de spécialiste ou, à défaut, un rapport de généraliste fondé sur les recommandations de spécialistes. En fait, ils veulent avoir une vision des arbres mais aussi de la forêt. Qui plus est, nombre d'entreprises s'attendent désormais à un véritable partenariat qui amène les consultants à pousser leur engagement jusqu'à la mise en œuvre des solutions proposées. En fait, la demande a atteint le stade de la maturité. On croit moins aux recettes magiques et aux solutions miracles. Les attentes des entreprises sont plus raisonnables, mais aussi plus exigeantes quant aux méthodologies et aux techniques utilisées par leurs partenaires.

L'évolution des besoins des firmes utilisatrices s'est traduite par la publication d'un grand nombre d'articles portant sur ce que devraient être les critères de choix d'un cabinet-conseil et sur les procédures à suivre pour en tirer la rentabilité maximale.

Alors que la réputation et les contacts personnels déterminaient le choix d'une firme-conseil dans les années 50 et 60, les offres de services ont graduellement pris plus d'importance au cours des années 70. Durant les années 80, la complexité des besoins a incité un plus grand nombre d'entreprises à choisir des firmes-conseils spécialisées dans un domaine d'intervention. Des préoccupations nouvelles ont récemment fait surface, telles la congruence entre les méthodes d'intervention et la culture organisationnelle des partenaires potentiels. Certains auteurs recommandent d'utiliser avec discernement les critères de choix selon les circonstances. Par exemple, il serait peut-être judicieux qu'on recoure aux services d'un spécialiste dans le cas d'un problème structuré et bien défini, tandis qu'un généraliste conviendrait mieux pour résoudre un problème non structuré ou peu défini¹¹.

Pour rentabiliser les frais occasionnés par le recours à un consultant, les clients doivent accepter leur part de responsabilités. Les déceptions passées incitent aujourd'hui plusieurs à mettre en place une procédure d'utilisation plus rigoureuse. Ainsi, en fournissant au consultant toute l'information sur le

problème et sur la culture organisationnelle, de même qu'en lui confiant la phase de diagnostic, le demandeur lui permet d'amorcer une réflexion sur la dynamique organisationnelle. Trop souvent, encore à l'heure actuelle, on fait appel à des consultants seulement lorsqu'il s'agit de réparer les pots cassés. Les consultants se révèlent pourtant plus efficaces lorsqu'ils entrent en jeu dès le départ¹². La formalisation préalable du processus, c'est-à-dire la détermination des responsabilités réciproques, de la définition du problème, du plan de travail, des méthodes et d'un calendrier de réalisation, diminue la probabilité de malentendus et de déceptions de part et d'autre. Il semble toutefois qu'une démarche aussi rigoureuse ne soit pas monnaie courante dans la pratique. Enfin, comme le suggèrent plusieurs auteurs¹³, les entreprises qui font face à des problèmes d'envergure partagent les différents blocs d'un mandat entre plusieurs firmes, de façon à favoriser la diversité des idées et à diminuer les risques de dépendance.

L'offre de service-conseil : des changements majeurs

Plusieurs dirigeants d'entreprise ont vécu une expérience fâcheuse avec un consultant ou encore en ont entendu parler. Cette situation pourrait être attribuable au fait que la qualité des services offerts par certaines firmes est inférieure aux attentes souvent élevées des clients, mais il est aussi bien connu que les mauvaises nouvelles courent plus vite que les bonnes¹⁴. Un bon nombre de blagues circulent à ce propos et sont loin de contribuer à rehausser l'image de la profession. Qu'il nous suffise de mentionner celle définissant le consultant comme quelqu'un qui s'enfuit avec votre montre après vous l'avoir empruntée pour vous donner l'heure. L'impopularité des consultants est aussi attribuable au fait qu'ils doivent souvent agir confidentiellement, qu'ils arrivent quand ça va mal et que leur présence entraîne parfois des licenciements.

Quels sont plus précisément les griefs adressés aux firmes-conseils et comment la profession s'y ajuste-t-elle ? Certains auteurs vont jusqu'à parler de consultants qui cachent de telles lacunes derrière la terminologie antiseptique du langage des sciences administratives¹⁵. En fait, dans l'ensemble des domaines d'intervention, les consultants ont été jugés devant le tribunal journalistique. L'une des

conclusions d'une étude réalisée auprès de 28 consultants et 82 clients concernant des services de consultation en informatique révèle que, règle générale et selon les deux parties, les consultants font preuve de compétence au point de vue technique, mais qu'ils manquent d'écoute et d'empathie¹⁶. Dans un même ordre d'idées, Chester Berger affirmait, après vingt-sept ans de carrière à la tête d'une firme de consultants en relations publiques, que plusieurs spécialistes dans ce domaine n'offrent pas des services correspondant à la capacité de payer des clients et s'intéressent très peu à la culture et au secteur d'activité des entreprises clientes¹⁷.

Margaret E. Duffy a dressé un tableau assez sombre des dix pires stratégies adoptées par les agences de publicité. Elle a relevé en outre une approche prétentieuse ou trop familière, un manque d'écoute, de la vente agressive et la présentation de concepts non adaptés ou de solutions faciles ou extravagantes¹⁸. Les consultants en management n'échappent pas à la critique. C'est leur manque de rigueur lors du diagnostic, causant des torts parfois irréparables, qui est le plus ardemment dénoncé¹⁹. On reproche également aux consultants de manquer de compétence, de formuler des recommandations peu réalistes, de sous-estimer la complexité des problèmes et de ne pas faire participer suffisamment les ressources internes des entreprises clientes, ce qui rend difficile le transfert de connaissances²⁰.

Malgré cette note peu reluisante, il est évident que la profession d'expert-conseil a beaucoup évolué et que ses services se sont considérablement améliorés. Les quatre principaux éléments caractérisant cette évolution sont la spécialisation, l'industrialisation, l'internationalisation et la diversification des sociétés-conseils.

La spécialisation

Depuis trente ans, le caractère de plus en plus spécifique des problèmes auxquels se heurtent les entreprises (problèmes environnementaux, lancement de nouveaux produits, fusions - acquisitions, établissement de filiales à l'étranger) a fortement incité les cabinets-conseils à se spécialiser²¹. Le très grand nombre de catégories de spécialistes rend le choix d'une firme-conseil plus

complexe pour le client, ce qui explique pourquoi plusieurs auteurs ont dressé des grilles de classification des cabinets et suggèrent aux dirigeants d'entreprise de retenir les services d'une firme-conseil en fonction de la nature des problèmes à surmonter²². À l'heure de l'élargissement des services et au moment où il est de plus en plus ardu de se différencier, les firmes-conseils arrivent difficilement à ne pas s'associer à un créneau. Si l'entreprise se définit comme généraliste, ses clients potentiels risquent de traduire : polyvalente, touche-à-tout. La pression concurrentielle l'oblige donc à développer une spécialité renommée. Si l'entreprise est de taille modeste, elle demeure monospécialiste ; plus importante, elle s'affiche comme multispécialiste²³. Cette tendance paraît très prononcée et bien visible dans les cabinets d'origine comptable qui sectorisent les services de consultation offerts (vérification, recrutement, stratégie, marketing, gestion des ressources humaines, etc.).

L'industrialisation

Une enquête réalisée en 1987 par Ahmed Bounfour rapporte une tendance de plus en plus manifeste à l'industrialisation du secteur d'activité « conseil », c'est-à-dire à son éloignement de la pratique de type « profession libérale ». Par industrialisation, Bounfour entend « le passage d'un processus de prestation individuel à une offre industriellement structurée, avec ses fonctions classiques de R&D, de production, de commercialisation, etc. »²⁴. L'industrialisation se traduit ici par la standardisation des produits (par conséquent la normalisation de l'offre) et l'émergence d'une organisation fonctionnelle.

C'est la forte concurrence qui a provoqué la concentration de l'offre (fusion-acquisitions) et qui a forcé les cabinets-conseils à se différencier en demeurant compétitifs. La standardisation permet de réaliser d'importants gains de productivité. Afin d'apporter une offre différenciée et moins coûteuse, la plupart des sociétés-conseils se sont engagées dans un mouvement de mise en œuvre et d'optimisation de l'ensemble des fonctions qui contribuent directement à la création de la valeur ajoutée : la R&D, la production, le marketing et la mise en œuvre.

Les grandes entreprises font aujourd'hui face à des problèmes de développement de la dimension internationale. Pour affronter la globalisation des marchés et envisager leur implantation internationale, les grandes entreprises, industrielles comme financières, doivent pouvoir s'appuyer sur des consultants capables de considérer cette nouvelle problématique²⁵.

Les Américains détiennent, en ce domaine, une avance que l'on peut qualifier de notable, quoique l'internationalisation des cabinets-conseils soit perceptible dans l'ensemble des pays développés. La Belgique, par exemple, exporte plus de 25% du chiffre d'affaires global de ce secteur²⁶. Il s'agit cependant d'un phénomène assez récent qui s'accentuera fortement dans les années à venir. Les cabinets-conseils devront faire la preuve de leur aptitude à résoudre des problèmes de développement international. Ils devront, pour ce faire, s'implanter à l'étranger ou se fusionner à un groupe international. Alors que la première possibilité comporte de gros risques financiers, la deuxième met en perspective des problèmes humains : méthodes de travail, formation, recrutement, prospection...

La diversification

Les clients demandent de plus en plus aux consultants de participer à la mise en œuvre de leurs recommandations.

On comprend alors que ceux-ci ne puissent exclure de leurs champs d'application que les spécialités les plus pointues. Les besoins de plus en plus complexes des clients font en sorte qu'ils exigent des services diversifiés de la part des consultants²⁷. Un autre phénomène dont les consultants doivent

tenir compte est celui du *one-stop-shop*. En voulant tout acheter au même endroit pour éviter de réexpliquer la problématique organisationnelle, les clients ont avantagé les entreprises offrant des services « essentiels » comme les firmes de comptables, d'ingénieurs et d'informaticiens²⁸. C'est ainsi qu'à partir des « produits de base » ayant joué le premier rôle à l'époque de leur apparition, naissent de nouveaux produits qui se développent autour de l'activité traditionnelle et qui acquièrent graduellement une relative autonomie. Le degré de diversification varie toutefois selon les services-conseils et demeure très lié au rythme des innovations externes. Il est encore relativement réduit dans le conseil en stratégie, mais plus élevé dans les conseils en organisation ou en ingénierie informatique²⁹.

DIX DÉFIS POUR LES ANNÉES 90

L'analyse de l'évolution du secteur d'activité, de l'offre et de la demande de services-conseils nous permet d'extrapoler les enjeux majeurs des années 90. En plus d'œuvrer dans un environnement sans cesse plus complexe, doublé d'un marché toujours plus compétitif, les cabinets-conseils ne pourront compter sur une progression du domaine d'activité pour accroître leur rentabilité, du moins si le taux de croissance du secteur d'activité demeure peu élevé. Ils devront considérer comme un défi la rétention de leurs clients actuels de même que le recrutement de chaque nouveau client. En effet, en plus de l'infidélité croissante, plusieurs dirigeants d'entreprise ont déclaré que c'est d'abord le recours aux services de consultants qu'ils diminueraient si une pression s'exerçait sur leurs profits³⁰.

Gérer sa croissance

Jean-Pierre Détrie estime que le passage de dix à quarante consultants représente la période de croissance critique pour un cabinet-conseil³¹. Les petites firmes spécialisées dans un secteur d'activité ou dans la résolution de problèmes particuliers peuvent offrir à leurs clients une expertise pointue et un service personnalisé à un coût peu élevé. Les firmes dont la taille est plus importante jouissent d'avantages majeurs car elles disposent de moyens financiers qui leur permettent d'attirer de bons candidats, de former adéquatement leurs consultants (Arthur Andersen a investi quelque 115 millions de dollars en formation en 1987 et possède même ses propres centres de formation), d'investir en R & D et

d'assurer le développement commercial³². Notons d'ailleurs que les trois quarts des revenus mondiaux de consultation proviennent des 50 plus grandes firmes au monde³³. Les firmes de taille moyenne apparaissent donc comme les plus vulnérables. C'est en partie ce qui explique la bipolarisation du marché. Le défi réside donc pour les firmes à migrer vers ces pôles. Pour ce faire, elles doivent d'abord prendre conscience des avantages et des désavantages associés à l'une ou l'autre dimension d'entreprise et, pour les petites et moyennes firmes, des difficultés découlant du processus de croissance. Les firmes doivent enfin choisir une stratégie appropriée à leur taille, soit la spécialisation pour les petites firmes et la multispécialisation pour les grandes.

Développer ses compétences

La complexité grandissante des mandats, doublée d'une concurrence sans cesse plus féroce, exerce une forte pression sur l'accroissement des compétences des consultants³⁴. G. Blanc estime que

le consultant de demain devra avoir à son actif une double formation : une première dans un domaine spécialisé tel que la médecine, le génie, la psychologie, et une deuxième en administration (M.B.A. et même Ph.D.).

Outre la formation universitaire, les aptitudes telles que la capacité d'écoute, l'empathie, la capacité d'exprimer clairement ses idées de façon orale et écrite, la force de caractère, l'habileté à travailler en équipe et les qualités morales seront recherchées, voire indispensables³⁵. A. Bounfour porte même à trois le nombre de compétences exigibles du consultant de l'avenir : il s'agit de la compétence technique (connaissance profonde des processus industriels par exemple), de la compétence managériale et d'une compétence créative (capacité d'innover, de proposer des solutions originales et immédiates). Autrement dit, il devra être à la fois ingénieur, gestionnaire et chercheur³⁶. Le triple enjeu auquel il devra répondre sera donc de recruter

une main-d'œuvre compétente, de lui assurer une formation efficace et continue et, finalement, d'être en mesure de conserver les meilleurs éléments parmi ses ressources humaines.

Positionner clairement ses services

Traditionnellement, les consultants se sont tenus à l'écart des activités de mise en marché de leurs services, considérant ces activités comme peu nobles et non essentielles.

Puis, graduellement, la réduction de l'écart entre l'offre et la demande de services-conseils a incité les cabinets à passer d'un marketing « suiveur » à un marketing « développeur ». P. Eiglier et E. Langeard affirment que les firmes-conseils devront comprendre la nécessité de la prospection si elles veulent survivre dans les années à venir. Étant donné l'image un peu ternie de ce secteur d'activité³⁷ et aussi en raison de l'impression de « pareil au même » qui s'en dégage, il est désormais impératif pour un cabinet de mettre en évidence un concept différenciateur en s'identifiant à une manière de faire qui soit rapidement comprise par le marché et susceptible de plaire aux segments préalablement sélectionnés. Les activités de mise en marché qui, autrefois, reposaient essentiellement sur des contacts personnels, deviendront désormais plus élaborées. Vu la compétitivité accrue, de même que la complexité grandissante du secteur conseil, les cabinets gagneront dorénavant à adopter des stratégies de mise en marché plus élaborées et mieux structurées. Le défi est de taille : segmenter le marché en fonction de ses compétences distinctives et positionner clairement ses produits tout en restant à l'écoute des critères de choix et des besoins des clients actuels et potentiels. Tout cela s'inscrit dans une stratégie globale, cohérente et à long terme.

Se diversifier et se spécialiser

La multispécialisation implique deux éléments : la spécialisation et la diversification. La complexité croissante des problèmes à résoudre obligera en quelque sorte les consultants à se spécialiser. Eiglier et Langeard³⁸ affirment même que les généralistes

deviendront très vulnérables dans les années à venir. Les demandes du marché de même que les avantages liés à une forte taille contraindront paradoxalement les firmes-conseils à diversifier leurs activités. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il s'agit d'étendre les services de base offerts, à des domaines connexes. Pour réaliser cette double stratégie (spécialisation et diversification), une structure décentralisée apparaît comme un outil indispensable. Les divisions ou départements autonomes seront ainsi plus susceptibles de démontrer de la créativité, de l'audace et de la rigueur dans le contrôle des dépenses. De plus, il deviendra alors facile de gérer ces divisions comme des centres de profit et d'en évaluer la rentabilité.

Identifier les marchés prometteurs

La saturation du marché, depuis une dizaine d'années, oblige les consultants à s'intéresser à des marchés jusqu'à présent peu développés. Aux États-Unis, par exemple, beaucoup de cabinets-conseils boudent le secteur public en raison des rapports qui dorment sur les tablettes ou qui ne sont implantés que partiellement. Ce secteur connaît pourtant une croissance échelonnée entre 10 et 15 % annuellement, croissance dont savent profiter certaines firmes comme Booz & Allen qui en retire 30 % de ses revenus³⁹!

Un autre segment, celui des PME, est assez peu développé en raison des nombreux blocages propres aux propriétaires-dirigeants : coûts considérés comme trop élevés, peur de se faire avoir, crainte de perdre le contrôle de leur entreprise, etc. Ce secteur nécessite une approche particulière de la part des consultants⁴⁰. Ils doivent prendre une attitude rassurante et commencer leur intervention par un prédiagnostic plus élaboré que chez les plus gros clients, car le dirigeant de PME est souvent débordé et ne présente pas toujours clairement la situation et sa demande.

En plus de savoir détecter les marchés en progression, il est primordial que les firmes-conseils soient à l'écoute des opportunités créées par les changements environnementaux. Léonard & Parisien l'a bien saisi en profitant largement de la crise de 1982 pour accroître considérablement ses activités⁴¹.

Internationaliser ses opérations

Nous l'avons mentionné, pour bien servir les entreprises sans cesse plus nombreuses à s'établir à l'étranger, il faut être en mesure de les servir là où elles sont et acquérir des compétences en matière de développement international. Pour arriver à bien servir les entreprises canadiennes désirant s'établir à l'étranger et les entreprises étrangères qui s'appêtent à percer le marché canadien, les cabinets-conseils devront se doter d'une structure qui leur permettra de se rapprocher des marchés étrangers. Pour ce faire, les cabinets pourront ouvrir des bureaux ou acquérir des cabinets à l'étranger, se fusionner ou conclure des alliances stratégiques avec des firmes établies dans les pays cibles. La stratégie devra tenir compte des objectifs à court, à moyen et à long terme, mais aussi des contraintes financières.

Parallèlement, un défi de taille, mais pourtant sous-estimé, est le développement organisationnel dans les entreprises multiculturelles. Une étude fort intéressante réalisée par J. M. Rigby⁴² a permis d'identifier deux composantes culturelles dont les consultants devront dorénavant tenir compte : la distance hiérarchique acceptable (*power distance*) et la propension à éviter l'incertitude et l'ambiguïté (*uncertainty avoidance*). Selon cette étude, alors que les gestionnaires et les employés philippins et mexicains se sentent à l'aise lorsqu'il y a une grande distance entre les niveaux hiérarchiques, c'est l'inverse en ce qui concerne les Américains, les Anglais, les Israéliens et les Néo-Zélandais. Il est donc beaucoup plus difficile pour les premiers de participer à certains exercices de groupe qui exigent ouverture, discussion franche et confrontation comme le *team building* et les jeux de rôle.

En ce qui a trait à la deuxième composante, il semble que les Japonais et les Grecs, entre autres, manifestent un faible niveau de tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté, contrairement, par exemple, aux Américains, aux Suédois et aux Anglais. Comme les activités des consultants créent parfois confusion et anxiété, la probabilité de friction est jugée plus élevée dans le premier groupe. Il convient donc que le consultant prenne en considération la composition de sa clientèle dans le choix des techniques utilisées. Dans certains cas, il aura peut-être avantage à se servir de méthodes qui limitent la confrontation, à utiliser des questionnaires con-

fidentiels plutôt que le *brainstorming*, à ne pas suspendre les règles d'autorité lors des *meetings*, à informer précisément les participants des objectifs de l'intervention, etc.

Le consultant des années 90 devra adopter une approche holistique⁴³, c'est-à-dire bien comprendre et considérer la culture organisationnelle de chacun de ses clients. À l'instar de Bob Powers, le consultant saura confronter sans intimider. Il sera intolérant à l'égard du mépris et des stéréotypes⁴⁴.

S'impliquer à fond dans les changements organisationnels

Les consultants sont parfois comparés à des aigles qui volent à haute altitude au-dessus de l'entreprise cliente avant d'y laisser tomber un rapport trop lourd !

Heureusement, des cabinets comme Bain & Cie vont beaucoup plus loin dans l'implantation des solutions⁴⁵. S'engager à fond dans les changements organisationnels effectués chez l'entreprise cliente est sans doute plus exigeant que de se limiter à l'étape du diagnostic. Toutefois, en démontrant un intérêt marqué à agir de la sorte, le consultant assure à son client qu'il ne se contentera pas de lui soumettre une liste de recommandations irréalistes. L'avenir est au partenariat, pas aux rapports de 200 pages !

Faire participer l'entreprise cliente

Chacun sait qu'il est préférable d'apprendre à quelqu'un comment pêcher plutôt que de lui donner du poisson. Comme nous l'avons suggéré, si le consultant a la responsabilité de s'engager à fond auprès de l'entreprise cliente, il doit aussi favoriser l'engagement actif de cette dernière. La démarche participative consiste à favoriser la participation du client dans toutes les étapes de la résolution du problème. Bien que cette approche nécessite une redéfinition des rôles traditionnels de chacune des parties, elle comporte des avantages considérables. Par exemple, il paraît évident que lors du diagnostic, il est plus facile pour le consultant d'examiner la situation avec un certain recul. Le client, pour sa

part, dispose de beaucoup d'information qui n'est pas toujours écrite, mais qui peut s'avérer indispensable au travail du consultant. L'enjeu est donc de créer un maximum de synergie avec les efforts conjoints du client et du consultant. Dans une démarche participative, l'intervenant considère que le mandat est réussi non pas lorsque le changement est terminé, mais lorsque le client a entre les mains les outils nécessaires pour achever les changements amorcés⁴⁶. Malgré que cette démarche soit plus exigeante et, à certains égards, insécurisante, le consultant devra accepter de jouer un rôle de catalyseur et de facilitateur plutôt qu'un rôle d'expert. Les clients prennent conscience qu'un transfert durable des connaissances peut s'effectuer chez leurs propres employés s'ils participent à toutes les étapes du processus de changement. Le consultant des années 90 sera apprécié dans la mesure où il saura créer une mobilisation chez le client de façon à construire avec lui une nouvelle efficacité organisationnelle.

Assurer un service de qualité supérieure

Monsieur Robert Townsend, ancien président de la compagnie Avis, déclarait que les consultants gaspillent le temps des clients, coûtent cher, démoralisent et distraient les meilleurs employés sans pour autant solutionner les problèmes de gestion⁴⁷. Ce jugement très sévère ne s'applique évidemment pas à l'ensemble des cabinets-conseils. Cependant, la plupart souffrent de cette réputation. Pour s'améliorer et pour redorer leur blason, les firmes-conseils auront tout intérêt à implanter chez elles un programme de qualité totale et, naturellement, de le faire savoir à leurs clients.

Adopter un comportement éthique

Shay définit l'éthique comme « un ensemble de règles de conduite et de pratique professionnelle qui encadrent la profession »⁴⁸. Alors que certaines activités sont très réglementées (par exemple celles des comptables, régies par l'Institut canadien des comptables agréés), d'autres le sont moins (par exemple le conseil dans les domaines de l'informatique, du marketing, des relations publiques, de la gestion, etc.). Dans les années 90, il est probable que certaines corporations professionnelles obligent les consultants à se soumettre à des codes

de déontologie adaptés à chaque domaine d'intervention. L'Institut des conseillers en management du Québec tente présentement de faire du conseil en gestion une profession à titre réservé. Il s'agit d'une première étape vers un raffermissement des pratiques dans ce domaine⁴⁹. Si l'éthique peut être considérée comme un ensemble d'obligations, le consultant optimiste et astucieux y verra aussi un instrument permettant d'assurer le respect du client grâce à un consensus sur les comportements à adopter. N'est-il pas primordial que les clients de même que les employés d'un cabinet-conseil sachent, sans ambiguïté aucune, quelles sont les règles du jeu ?

Les firmes-conseils les plus avant-gardistes se sont spécialisées, diversifiées et internationalisées.

Holtz pose des questions critiques au sujet de ces règles⁵⁰. Est-il conforme à l'éthique de facturer le tarif d'un employé senior lorsqu'un employé junior a également travaillé au mandat ? Supposons qu'un consultant ait estimé à cinq jours au maximum le laps de temps requis pour la réalisation d'un projet et qu'il termine ce travail en quatre jours, combien de jours devraient être facturés au client ? Est-il conforme à l'éthique de facturer le fruit d'un même travail, par exemple une étude de marché, à plusieurs clients ? Qu'en est-il des règles de confidentialité ? Le consultant qui mise sur une relation à long terme aura sans nul doute compris la nécessité de se doter d'un code de déontologie, d'en assurer le respect intégral par ses employés et de le diffuser à ses clients.

CONCLUSION

Comme nous l'avons mentionné, la pratique de la consultation est en pleine évolution. Après des décennies de forte croissance, le marché connaît aujourd'hui une progression modérée et on assiste à une bipolarisation de la taille des firmes-conseils. Les cabinets d'origine comptable ont largement profité du caractère apparemment indispensable de leurs services ainsi que de leur réseau de clients bien établi pour diversifier leurs activités et prendre une part importante du marché.

Les besoins des entreprises clientes évoluent également en fonction de leur nouveau caractère international, technologique et multiculturel. Plus scolarisés et plus avertis, les gestionnaires exigent plus de leurs consultants.

L'univers de la consultation est, pour ceux qui y trouvent un travail, exigeant mais aussi très stimulant. Nous avons suggéré dix défis ou, si l'on préfère, dix stratégies gagnantes à partir d'un large cadre théorique. Des questions se posent. Nos conseillers en gestion sont-ils prêts à relever ces défis ? Quelles sont les stratégies actuelles de nos conseillers en gestion ? Nous leur avons posé ces questions et les résultats de notre enquête vous seront proposés dans un deuxième article intitulé : « La consultation : stratégies pour les années 90 ».

RÉFÉRENCES

1. BOUNFOUR, A. (1989), « Vers l'industrialisation du conseil », *Revue Française de Gestion*, vol. 76, nov.-déc., p. 23-32.
2. LANDRY, M. et J.-M. MALOUIN (1983), « Pour une meilleure utilisation des experts-conseils en administration », *Gestion*, avril, p. 4-11.
GASTON, G. et M. THÉVENET (1989), « L'abeille et la Muse », *Revue Française de Gestion*, vol. 76, nov.-déc., p. 67-72.
3. BOUNFOUR, A. *Op. cit.* (cf. réf. 1).
4. Anonyme (1988), « Management Consulting : the New Witch-doctors », *The Economist*, vol. 306, févr., p. 3-18.
5. DÉTRIE, J.-P. (1989), « Paysages du conseil », *Revue Française de Gestion*, vol. 76, nov.-déc., p. 6-14.
6. NEES, D. B. et L. E. GRENIER (1985), « Seeing Behind the Look-alike Management Consultants », *Organizational Dynamics*, vol. 13, hiver, p. 68-79.
7. GADREY, J. (1989), « Nouvelle stratégie de l'offre du conseil aux entreprises », *Revue Française de Gestion*, vol. 76, nov.-déc., p. 15-22.
8. WOLCOTT, R. B. Jr (1990), « New Technology, Global Market Influence Future of Counseling », *Public Relations Journal*, vol. 46, nov., p. 38-40.
9. MERYL, D. (1988), « Management Challenges for the 90's », *Public Relations Journal*, vol. 44, n° 11, p. 34-41.
10. RIGBY, M. J. (1987), « The Challenge of Multinational Team Development », *The Journal of Management Development*, vol. 6, n° 3, p. 65-72.
11. LANDRY, M. et J.-M. MALOUIN, *Op. cit.* (cf. réf. 2).
12. STEVENSON, H. M. et W. A. SAHLMAN (1988), « How Small Companies Should Hand Advisers », *Harvard Business Review*, vol. 66, mars-avril, p. 28-34.
13. DELAUNAY, J.-C. (1989), « Services complexes : comment optimiser leur rentabilité pour l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 76, nov.-déc., p. 48-55.
14. FORD, C. H. (1974), « Developing a Successful Client-consultant Relationship », *Optimum*, vol. 5, n° 4, p. 38-53.
15. BOUNFOUR, A., *Op. cit.* (cf. réf. 1).
16. FITZGERALD, T. H. (1987), « The O.D. Practitioner in the Business World : Theory Versus Reality », *Organizational Dynamics*, été, p. 20-33.
17. MERYL, D., *Op. cit.* (cf. réf. 9).
18. DUFFY, M. E. (1990), « Ad Agencies and Consultants Need to Take Clients' View », *Marketing News*, 15 oct., p. 15-17.
19. GREINER, L. et D. NEES (1989), « Conseil en management : tous les mêmes ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 76, nov.-déc., p. 53-66.
20. Cf. réf. 4.
21. WOLCOTT, R. B. Jr, *Op. cit.* (cf. réf. 8).
22. LANDRY, M. et J.-M. MALOUIN, *Op. cit.* (cf. réf. 2). Voir aussi réf. 4.
23. EIGLIER, P. et E. LANGEARD (1989), « Le marketing du conseil », *Revue Française de Gestion*, vol. 76, nov.-déc., p. 76-81.
24. BOUNFOUR, A., *Op. cit.* (cf. réf. 1).
25. DÉTRIE, J.-P., *Op. cit.* (cf. réf. 5).
26. SAINT-MARTIN, J. (1989), « PMI : de l'éveil au conseil », *Revue Française de Gestion*, vol. 76, nov.-déc., p. 40-45.
27. DÉTRIE, J.-P., *Op. cit.* (cf. réf. 5).
28. Cf. réf. 4.
29. GADREY, J., *Op. cit.* (cf. réf. 7).
30. Cf. réf. 4.
31. DÉTRIE, J.-P., *Op. cit.* (cf. réf. 5).
32. DÉTRIE, J.-P., *Op. cit.* (cf. réf. 5). Voir aussi réf. 4.
33. Cf. réf. 4.
34. LABOUREAU, E. (1989), « Le tour d'Europe du conseil », *Revue Française de Gestion*, vol. 76, nov.-déc., p. 35-39.
35. BLANC, G. (1989), « Le profil du consultant », *Revue Française de Gestion*, vol. 76, nov.-déc., p. 82-86.
36. BOUNFOUR, A., *Op. cit.* (cf. réf. 1).
37. BYRNE, J. A. (1988), « What a Guy Like this Doing at McKensey's Helm ? », *Business Week*, 13 juin, p. 82-84.
38. EIGLIER, P. et E. LANGEARD, *Op. cit.* (cf. réf. 23).
39. Cf. réf. 4.
40. SAINT-MARTIN, J., *Op. cit.* (cf. réf. 26).
41. RIOUX, C. (1988), « Les temporaires s'imposent », *Commerce*, mai, p. 22-28.
42. RIGBY, M. J., *Op. cit.* (cf. réf. 10).
43. BOUNFOUR, A., *Op. cit.* (cf. réf. 1).
44. FEUER, D. (1986), « Bob Powers : an Unconventional Success Story », *Training*, vol. 23, août, p. 65-66.
45. Cf. réf. 4.
46. DURANT, B. (1989), « Projet d'entreprise et processus de changement : réflexion sur la logique d'une démarche participative », *Humanisme et Entreprise*, n° 174, p. 21-29.
47. Cf. réf. 4.
48. SHAY, W. (1965), « Ethics and Professional Practices in Management Consulting », *Advanced Management Journal*, vol. 30, n° 1, p. 13-14.
49. KLEIN, J. (1991), « Le point sur la reconnaissance professionnelle », *Le Consultant*, vol. 12, n° 3, p. 1-11.
50. HOLTZ, H. (1983), *How to Succeed as an Independent Consultant*, John Wiley & Sons, p. 356-357.

La planification stratégique, un outil de gestion pour les PME face au libre-échange canado-américain

Michel Gaudreault

L'entreprise évolue dans un milieu dynamique où se produisent des changements constants susceptibles d'affecter ses activités ou même sa survie.

Sans nul doute, l'un des événements récents marquant le plus l'environnement économique demeure l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis.

Celui-ci modifie considérablement certaines règles du jeu servant de base à la dynamique de divers secteurs économiques. Les changements engendrés auront un impact sur nombre d'entreprises qui devront ajuster leur stratégie afin de maintenir leur compétitivité et d'assurer la continuité de leurs activités à long terme.

Un tel ajustement se justifie par le fait que 70 % des importations canadiennes sont constituées par des échanges intrafirmes, la plupart américaines¹. Plusieurs recherches ont étudié les conséquences de l'Accord de libre-échange (ALE) sur le fonctionnement des multinationales². Cependant, peu d'études ont semblé porter sur les effets de la libéralisation des échanges sur les PME. Nous tenterons de jeter un regard sur cette perspective et de proposer un outil de gestion.

La démarche proposée consiste à cerner dans un premier temps l'impact du libre-échange tant sur le plan macro-économique et sectoriel que sur celui des entreprises. Par la suite, nous élaborerons une grille d'analyse afin d'optimiser les choix d'orientations stratégiques pour la PME. Enfin, une discussion suivra sur ces diverses options possibles.

LES CHANGEMENTS PROVOQUÉS PAR LE LIBRE-ÉCHANGE SUR L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES

Impact économique

L'entente signée entre le Canada et les États-Unis s'inscrit dans une évolution mondiale des rapports économiques. La planification des activités manufacturières s'effectue maintenant sur la base du marché mondial tant du point de vue de la localisation, de la spécialisation géographique que des espaces de distribution.

La recherche des avantages comparés ainsi que les effets des économies d'échelle constituent les deux forces motrices sur lesquelles repose le processus qui se traduit par une plus grande intégration des firmes dans un réseau mondial.

La réalisation de cette interdépendance économique pousse les multiples négociations multilatérales dans le cadre du *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) vers une plus grande libéralisation des échanges.

Les échanges entre le Canada et les États-Unis ont toujours été importants³. L'impact de l'ALE se fera sentir de façon inégale sur l'économie canadienne. Il faut se souvenir que près de 80 % des exportations canadiennes vers les États-Unis sont faites sans imposition de tarifs douaniers, tandis que le pourcentage baisse à 65 % en ce qui concerne les

exportations américaines vers le Canada⁴. De plus, les tarifs douaniers varient considérablement d'un secteur industriel à l'autre. Le tarif moyen au Canada est de 11,7 % comparativement à 6,8 % aux États-Unis⁵. Ces statistiques soulignent le degré de protection dont ont bénéficié les firmes canadiennes par rapport à leurs contreparties américaines, ainsi que l'impact relatif de l'élimination de ces imperfections du marché. En outre, l'adaptation des compagnies canadiennes à un marché plus ouvert sera relativement plus difficile car les compagnies américaines ont pu atteindre un niveau de productivité plus élevé grâce aux économies d'échelle.

Au-delà des effets directs du libre-échange sur ces secteurs dits protégés, certains impacts indirects peuvent être anticipés sur la grande majorité des autres secteurs. D'une part, l'accord permet de faciliter l'accès commercial aux États-Unis en minimisant l'incertitude des mesures protectionnistes et en libéralisant un peu plus les investissements directs. Il est donc à prévoir que ces effets stimuleront les échanges commerciaux dans la plupart des secteurs économiques.

D'autre part, l'impact de la réduction des tarifs douaniers peut être compensé par un raffermissement du taux de change. À court terme, une augmentation de la valeur du dollar canadien par rapport au dollar américain peut annuler les effets stimulants de l'ALE sur les exportations.

Ainsi, à plusieurs points de vue, le libre-échange provoquera des changements dans l'environnement économique du Canada et dans une moindre mesure aux États-Unis. Des opportunités et des menaces viendront affecter le fonctionnement de l'entreprise qui devra s'ajuster et réévaluer sa stratégie.

Impact du libre-échange canado-américain sur les PME québécoises

Dans un sondage effectué en juin 1988 par la firme Coopers & Lybrand auprès de 496 firmes québécoises, la majorité des PME ont indiqué que leur priorité de développement était plutôt axée sur une stratégie défensive que sur une expansion des marchés⁶. Cette orientation défensive peut exprimer la volonté des entreprises de prendre une attitude réactive et d'attendre les changements avant de

s'engager dans une option. Elle traduit le désir de mieux comprendre les impacts, au lieu d'improviser ou d'investir selon une perception hâtive et imparfaite des changements. L'attitude, quoique attentiste pour certains, demeure plutôt positive puisque, selon un sondage mené auprès de 232 528 membres de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, seulement 14 % de celles-ci ont exprimé l'opinion qu'elles seront affectées négativement par le libre-échange⁷. Ces résultats peuvent refléter la grande souplesse d'ajustement et d'adaptation de ces entreprises malgré le fait qu'elles soient limitées par la faiblesse des ressources mobilisables.

La perception des impacts de l'accord demeure, pour chaque dirigeant, sujette à sa compréhension des variables qui affectent à la fois l'environnement et son entreprise. De plus, la perception de ces mêmes événements est directement liée à leur interprétation par le dirigeant, selon un ensemble de référence composé de ses besoins, croyances, valeurs, anticipations et préférences. Cette réalité demeure donc subjective et le résultat d'une construction propre à l'entrepreneur. En raison de la structure limitée des comités de planification dans les PME, la planification stratégique sera influencée principalement par les valeurs des dirigeants, tandis que le choix des objectifs organisationnels sera déterminé par la perception des gestionnaires à l'égard de leur environnement. Le résultat d'une enquête récente sur les compagnies manufacturières⁸ a démontré le rôle important que joue l'entrepreneur dans l'ajustement de sa firme à la libéralisation des échanges. Ainsi, l'ouverture de certains entrepreneurs aux opportunités du marché leur a permis de découvrir des niches menant à une spécialisation rentable et à un accroissement des exportations. À l'opposé, toujours selon cette enquête, les firmes ayant perpétué leur mode de fonctionnement traditionnel — selon la vision défensive et attentiste du dirigeant — basé sur une grande diversité de produits ou des coûts de production élevés, ont périclité puis vécu des problèmes financiers et enfin la liquidation.

L'élargissement de la vision stratégique permet de prendre conscience des menaces et opportunités de l'environnement. Toutefois, l'élaboration des stratégies doit également tenir compte des forces et des faiblesses de l'entreprise. Comme nous l'avons mentionné auparavant, plusieurs PME ont pu

poursuivre leurs activités tout en étant non efficaces grâce aux conditions artificielles de marché mises en place par les barrières tarifaires et non tarifaires. Une nouvelle réalité compétitive deviendra d'autant plus présente que plusieurs compagnies américaines, avantagées par les économies d'échelle obtenues grâce à la taille de leur marché et à l'existence d'une surcapacité de l'appareil de production, veulent accroître leurs exportations au Canada⁹.

La volonté de développer les marchés extérieurs exprimée par les entrepreneurs québécois constitue un facteur capital du comportement et du développement d'une entreprise. D'autres facteurs de moindre importance viennent toutefois s'ajouter lorsque l'on tente de comprendre le phénomène de prise de décision du dirigeant.

NOTRE GRILLE D'ANALYSE

Toute tentative de rationalisation de la planification stratégique se heurte à une conception intuitive du processus décisionnel.

La stratégie constitue la délicate combinaison de l'art de la vision et du pragmatisme scientifique de la réalité.

La vision du dirigeant quant à son entreprise déterminera toute orientation ou choix stratégique. Le rôle qu'il désire jouer dans son secteur va influencer ses efforts d'expansion sur le plan local, régional ou même mondial. Cette disposition conceptuelle à explorer les marchés intérieurs ou extérieurs constitue un premier aspect important dans le choix d'opportunités. L'importation massive de produits américains ne se fera pas dans tous les secteurs, en raison des coûts de transport élevés de certains produits ou du fait que le marché canadien ne représente qu'un créneau marginal pour certaines entreprises américaines.

Le degré de compétitivité de l'entreprise constitue le premier jalon sur lequel peut s'élaborer une stratégie. Également, la présence d'avantages comparés dans son pays peut privilégier les activités de certains types d'entreprise, grâce aux caractéristiques naturelles propres au pays, sur le plan de la qualité, de la quantité et du coût des intrants.

Au Canada, nous pouvons ainsi compter sur la grande qualité de certaines essences d'arbres, sur la forte teneur de certains minerais ou sur l'abondance d'énergie hydro-électrique. Comparativement à un autre pays, une forte appréciation de notre monnaie peut venir limiter ces avantages et rendre moins attrayante ou profitable l'exportation de ces ressources.

Enfin, une autre variable ayant un impact majeur sur la planification consiste en la pression exercée par une concurrence extérieure. Celle-ci, plus efficace, peut envahir le marché avec des produits moins chers et de meilleure qualité. Au contraire, certains secteurs axés sur la consommation domestique, tels la pêche côtière et les petits établissements forestiers, devraient être peu affectés par la libéralisation des échanges¹⁰.

La figure 1 représente un arbre de décision où différents facteurs ayant un impact sur les décisions stratégiques ont été schématisés afin d'aider les dirigeants de PME à déterminer si un changement stratégique est nécessaire. Cet outil de gestion permet d'analyser le contexte et la situation de l'entreprise afin de planifier la stratégie future.

Baetz et Beamish¹¹ mentionnent cinq grandes catégories de choix stratégiques : diversification des lignes de produit, intégration verticale, approches coopératives, approches génériques et approches de redressement. La première option requiert un élargissement de la ligne de produits, basé sur les capacités et l'expertise particulières de la firme. L'intégration verticale implique l'acquisition soit des fournisseurs de matières premières soit des réseaux de distribution. Les approches coopératives consistent en la formation de coentreprises, entreprises conjointes (*joint ventures*), ou en des contrats d'utilisation de technologies. Les approches génériques représentent des stratégies basées sur le leadership de coût, la différenciation de produits ou la concentration sur un segment particulier du marché (niche). Enfin, les approches de redressement nécessitent des changements fondamentaux de stratégies pour tenter de sauver l'entreprise ou la liquider. Ainsi, lorsque l'entreprise établit si le libre-échange va avoir un impact ou non sur sa stratégie, un certain nombre de possibilités s'offre à elle.

GRILLE D'ANALYSE DES IMPACTS DU LIBRE-ÉCHANGE SUR LA STRATÉGIE

Efficiences de la firme	Vision de marché	Avantages comparés/pays	Concurrence	Impacts potentiels
Forte	Local	Forts	Forte	Statu quo
			Faible (cas 2)	Changement générique
		Faibles	Forte (cas 3)	Statu quo
			Faible (cas 4)	Changement générique
Faible	Nord-Américain	Forts		Statu quo
		Faibles (cas 6)		Statu quo
	Local	Forts		Changement générique
		Faibles		Statu quo
	Nord-Américain	Forts	Forte (cas 7)	Changement générique
		Faibles	Faible (cas 8)	Statu quo
		Faibles	Forte (cas 9)	Redressement
		Faibles	Faible (cas 10)	Redressement
	Nord-Américain	Forts (cas 11)		Statu quo
		Faibles (cas 12)		Redressement

Note : Ce tableau est partiellement inspiré du tableau *Strategic Responses to Trade Liberation* conçu par Alan M. Rugman avec les variables *efficiences* et *avantages comparés/pays*. (*Trade Liberation and International Investment*, Conseil Économique du Canada, avril 1988.).

Figure 1

LES APPROCHES POSSIBLES POUR FAIRE FACE AU LIBRE-ÉCHANGE CANADO-AMÉRICAIN

Selon l'analyse des différentes stratégies offertes aux entreprises en réaction aux nouvelles conditions de marché provoquées par l'ALE, trois grandes approches peuvent être observées. La première, illustrée par un Feu vert, signifie que de nouvelles opportunités très intéressantes s'ouvrent aux firmes et qu'une approche proactive permettrait de retirer d'importants avantages du libre-échange avec les États-Unis. Le Feu jaune inspire une approche prudente requérant un regard approfondi des activités et des marchés, afin de mieux se positionner dans le nouvel environnement économique. Enfin, le Feu rouge implique une remise en question fondamentale des activités de l'entreprise en raison des menaces occasionnées par une importation plus grande de biens américains.

Feu vert : exploiter les opportunités

La libéralisation aura un effet positif sur les firmes efficaces qui exportent déjà aux États-Unis, en accélérant l'intégration des marchés (cas 5 et 6 de la grille d'analyse). Ainsi, pour la plupart de celles-ci, les barrières tarifaires à l'entrée du marché américain constituaient un obstacle au développement en limitant les exportations compte tenu des coûts élevés requis pour installer des filiales ou des usines au sud de la frontière. Par exemple, la compagnie Fishery Product International de St-John's, Terre-Neuve, exploite deux usines de traitement du poisson dans la région de Boston. Cette implantation avait été nécessaire en raison de la présence de tarifs douaniers. Dorénavant, le président de la compagnie, M. Victor Young, construira toute nouvelle usine à Terre-Neuve. De même, Shermag, fabricant canadien de meubles, vient de fermer son usine du Massachusetts au profit de celle établie en Estrie dont le rendement est meilleur.

Les entreprises canadiennes déjà installées aux États-Unis sont généralement caractérisées par une forte stratégie générique basée sur la production intensive de quelques produits de qualité et la segmentation des marchés.

Cette spécialisation est déterminante pour le succès présent et futur de la firme, puisqu'il est établi que plus des deux tiers des fabricants canadiens n'ont pas la taille requise pour faire face à la concurrence sur le marché américain¹². L'accélération de ce mouvement de rationalisation des activités où l'efficacité est recherchée peut prendre plusieurs formes. L'intégration verticale ou horizontale peut permettre d'atteindre une certaine internalisation dans un contexte où les coûts de transaction entre firmes parentes seront moindres grâce au libre-échange. De plus, le marché américain n'est pas homogène et chacun de ses marchés géographiques comporte ses propres spécificités en matière de clientèle, d'employés ou de concurrents. Ces particularités demandent donc une organisation connaissant bien le milieu et pouvant s'adapter à chaque marché régional. La firme peut ainsi choisir d'acquérir une entreprise américaine ou d'exporter ses produits en s'assurant d'établir un réseau de vente bien articulé.

De même, certaines approches de partenariat peuvent faciliter l'expansion des activités aux États-Unis.

L'objectif souvent recherché consiste à atteindre par les fusions ou les regroupements une certaine économie d'échelle afin de réussir à exporter aux États-Unis, le marché américain servant de tremplin à une future expansion mondiale. Par exemple, la compagnie terre-neuvienne Nordco, spécialisée dans la recherche et le développement d'équipement sous-marin, a formé une firme en copropriété avec Ship Analytics du Connecticut. Les deux partenaires vont concevoir et construire des simulateurs pour la navigation afin d'entraîner les officiers marins. Nordco a ainsi obtenu accès à une organisation américaine de vente, tandis que Ship Analytics va bénéficier des capacités technologiques de Nordco ainsi que d'un accès plus facile à des contrats canadiens.

Selon une enquête sur les modes d'expansion des entreprises, menée par le groupe de consultation Coopers & Lybrand¹³, les priorités accordées aux stratégies d'entrée dans les marchés extérieurs vont plutôt dans le sens d'une augmentation des

exportations ou d'une collaboration avec des compagnies étrangères. L'investissement direct tendrait à être le véhicule privilégié dans les entreprises de 5000 employés et plus. Cependant, avant d'emprunter la voie des exportations, diverses entreprises devraient raffermir leur position sur le marché local et augmenter leur réseau de clients et de fournisseurs. C'est seulement à partir d'une base forte que l'expansion des activités peut réussir.

Localisation des entreprises

L'un des choix cruciaux des PME désirant transiger avec les États-Unis porte sur le véhicule d'approche de ce marché : investissement direct, exportation, collaboration avec des firmes étrangères ou contrat d'utilisation de technologies. Cette dernière option rencontre des résistances auprès de certaines firmes car la possession de ce savoir et de cette expertise constitue fréquemment la force principale de l'entreprise qui hésite alors à se priver des bénéfices actuels et potentiels de cet avantage unique¹⁴.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, la spécificité et la dimension du marché américain requièrent une démarche appropriée. Le taux de change a souvent été mentionné comme provoquant un impact majeur sur les décisions d'investissement. Selon Desranleau et Seguin Dulude (1987), sa volatilité constitue un obstacle à l'intégration des activités économiques des deux pays. Quoique l'accroissement des importations en provenance des États-Unis ajoute de la turbulence au cours du dollar, la libéralisation des règles touchant les investissements devrait venir stabiliser ce mouvement. Un taux de change plus stable devrait ainsi en résulter, incitant les investissements directs des PME canadiennes aux États-Unis. La libre circulation des services et du personnel sera un apport considérable envers cette tendance. Ces relocalisations ou du moins l'acquisition de réseaux de distribution révèlent l'importance dominante du marché américain. Cette expansion ne se verra pas du côté inverse, car les PME américaines voient le Canada comme une extension de leur marché plutôt que comme un milieu radicalement différent.

L'efficacité des entreprises américaines constitue toutefois des barrières à l'entrée des marchés. L'acquisition de firmes étrangères permet souvent de capitaliser sur la force d'une même entreprise et

de conserver cet avantage stratégique au sein de la même organisation, renforçant les effets de l'internalisation.

Des conditions favorables permettent d'envisager un éventail intéressant de stratégies. Toutefois, certaines variables externes ou internes peuvent affecter le processus de planification où une attention particulière doit être portée à ces éléments.

Feu jaune : rationaliser la stratégie

La nécessité de traiter un volume considérable d'informations tant légales que politiques et sociales sur les marchés américains implique l'engagement total d'un dirigeant pour approcher ce marché. Cette difficulté de transposer simplement le concept canadien aux États-Unis constitue une raison valable pour décider divers entrepreneurs à se concentrer plutôt sur le marché local (cas 1, 2, 3, 4 de la grille d'analyse). Pour quelques-uns d'entre eux, les avantages comparés du pays et/ou le manque de concurrence locale peuvent les isoler des effets de la libéralisation. Et les entrepreneurs qui ne peuvent compter sur ces facteurs (cas 3) devront procéder à un changement générique de leur stratégie pour s'ajuster. Ils devront donc rationaliser leurs opérations en se spécialisant et en adoptant de nouvelles technologies.

Mais, même avec de telles stratégies, la concentration dans les produits à haute valeur ajoutée peut être en butte à une forte compétition, ou encore une segmentation trop étroite peut causer un danger si une grande compagnie décide d'occuper le même créneau. L'acquisition d'intrants provenant des États-Unis pourrait constituer une approche permettant d'améliorer la compétitivité.

Ces dernières entreprises détiennent certains atouts qui leur permettront, après un rajustement, de continuer à se développer. Les firmes se trouvant dans les situations décrites dans la prochaine section ont besoin, quant à elles, d'un redressement rigoureux de leurs activités.

Feu rouge : assurer la survie

La situation devient plus difficile pour une entreprise non compétitive dont la rentabilité n'a dépendu jusqu'à maintenant que de la présence de conditions

imparfaites de marché (cas 9, 10, 12 de la grille d'analyse). Si le milieu local est affecté par la compétition extérieure plus efficace, une stratégie de redressement sera alors nécessaire, soit en restructurant les activités soit en envisageant la fermeture tout en tenant compte des coûts de sortie du marché. Les avantages comparés liés au pays (cas 7, 8, 11) peuvent contrebalancer les effets d'une faible compétitivité de la firme. Par contre, l'isolement relatif des entreprises dans leur marché local (cas 10) pourrait leur permettre de continuer leurs activités sans changement majeur de leur stratégie. Ces firmes détenant une certaine ouverture sur le marché nord-américain pourraient atteindre un statut compétitif en important plus de matières premières des États-Unis, en implantant des programmes de réduction de coûts de la fabrication, etc.

CONCLUSION

Le dynamisme des petites et moyennes entreprises de même que leur habileté à identifier des créneaux négligés par les grandes entreprises constituent leurs principaux atouts dans un contexte turbulent dominé par l'incertitude et l'instabilité. Les PME canadiennes et québécoises devraient profiter de la réduction des tarifs et de la libéralisation des échanges avec les États-Unis. Malheureusement, ces avantages peuvent être annulés par les fluctuations du taux de change rendant les exportations canadiennes moins attrayantes aux États-Unis.

L'élaboration de stratégies représente un exercice complexe dont la principale composante constitue la détermination des dirigeants à étendre leurs activités au-delà de leur marché traditionnel. La poursuite d'objectifs économiques sur les marchés est tributaire d'un ensemble de facteurs tels que l'efficacité des activités de l'entreprise, les avantages comparés du pays et l'état de la concurrence.

L'importance des PME dans l'économie canadienne n'est plus à démontrer. L'Accord de libre-échange va conscientiser davantage les entrepreneurs au marché de l'exportation, tandis que d'autres devront s'adapter afin de concurrencer les produits venant des États-Unis. L'impact va varier beaucoup d'un secteur à l'autre et ne sera pas nécessairement immédiat ou foudroyant, en raison du rôle relativement mineur joué par la plupart des PME dans ces divers secteurs.

Des programmes d'aide à la modernisation de l'équipement de production constitueraient des mesures appropriées afin d'appuyer les efforts des PME à relever le défi de la libéralisation des échanges. La détermination de politiques d'ajustement, tant promises par le gouvernement fédéral, pourrait accélérer le développement de firmes en pleine expansion. De même, la multiplication des missions commerciales vers les États-Unis et d'autres programmes de soutien aux exportations devraient inciter et encourager une plus grande présence des produits et services canadiens sur les marchés extérieurs.

RÉFÉRENCES

1. MAXWELL, J. (1988), « Adjusting to Free Trade : The Track Record », *Business Strategies and Free Trade, Focus on Corporate Adjustment*, édité par Maureen Farrow et Alan M. Rugman, C. D. Howe Institute, p. 4.
2. DESRANLEAU C. et L. SEGUIN DULUDE (1987), *La réaction des firmes multinationales et l'avenir des filiales canadiennes dans le contexte d'un accord éventuel de libre-échange entre le Canada et les États-Unis*, Cahier du CETAI (Centre d'étude en administration internationale), juillet, 22 p.
- FARROW, M. et A. M. RUGMAN, édit. (1988), *Business Strategies and Free Trade : Focus on Corporate Adjustment*, C. D. Howe Institute, mai, 100 p.
- FLECK, J. D. ET J. R. D'CRUZ (1988), « The CEO's Guide to Strategy under Free Trade », *Business Quarterly*, printemps, p. 43-47.
- RUGMAN, A. M. (1987), « Living with Free Trade : How Multinationals will Adjust to Trade Liberalization », *Business Quarterly*, automne, p. 85-90.
- RUGMAN, A. M. (1988), *Trade Liberalization and International Investment*, Conseil économique du Canada, avril.
3. Échanges entre le Canada et les États-Unis; années choisies, 1977-1990

	Exportations aux É.-U. (% du total des exp. - imp.)	Importations des É.-U.
1977	70,1	70,9
1982	68,8	70,5
1987	76,5	68,6
1990	75,5	68,7

Source: *Revue de la Banque du Canada* (1991), Table J4, p. 124.
4. Lettre de l'American Coalition for Trade Expansion with Canada, envoyée le 17 août 1987, parue dans *Data and Materials Related to United States-Canada Free Trade Negotiations, Written Comments Received by the Committee on Finance*, Sénat américain, septembre 1987, p. 24.
5. RABEAU, Y. (1988), « Macro-économie du libre-échange, impacts sectoriels et options stratégiques pour le Canada », *Gestion*, mai, p. 64.
6. BOURDEAU, R. (1989), « Les PME québécoises démarrent lentement », *Finance*, 12 juin, p. 15.
7. LANGUEDOC, C. (1987), « Entrepreneurs See Opportunities Knocking », *The Financial Post*, 21 septembre, p. 4.
8. DALY, D. J. (1987), « The Role of Management in the Adjustment to Free Trade », *Knocking on the Back Door : Canadian Perspectives on the Political Economy of Free Trade with the United States*, édité par Allan M. Maslove et Stanley L. Winer, l'Institut de recherches politiques, p. 66.
9. Selon les commentaires envoyés au Comité des finances du Sénat américain, déjà cité en 4.
10. FARROW, M. et A. M. RUGMAN, édit. (1988), *Op. cit.*
11. BAETZ, M. C. et P. W. BEAMISH (1987), *Strategic Management : Canadian Cases*, Irwin, 751 p.
12. RABEAU, Y., *Op. cit.*, p. 64.
13. RULE, E. G. (1988), « The Corporate Strategic Response to Free Trade », *Business Strategies and Free Trade, Focus on Corporate Adjustment*, édité par Maureen Farrow et Alan M. Rugman, C. D. Howe Institute, mai, p. 45.
14. RUGMAN, A. M. (1988), *Op. cit.*, p. 64.

POUR EN SAVOIR PLUS

- BAETZ, M. C. et P. W. BEAMISH (1987), *Strategic Management : Canadian Cases*, Irwin, 751 p.
- COMMITTEE ON FINANCE, United States Senate (1987), *Data and Materials Related to United States - Canada Free Trade Negotiations*, septembre, 396 p.
- COMMITTEE ON SMALL BUSINESS HOUSE OF REPRESENTATIVES (1987), *Hearing*, One Hundred Congress, First session, Washington, DC, 14 décembre, 134 p.
- D'AMBOISE, G. (1989), « Planification stratégique dans les PME : des modèles émergents de la littérature », *La revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 4, n° 2, p. 46-57.
- JENISH, D. (1989), « Continental Destiny », *Maclean's*, 3 juillet, p. 68-74.
- KIRPALINI, V. H., S. REID et P. ROSSOM (1987), « Ex-planting to the United States : Management Implication for Small Manufacturers », *Business Quarterly*, automne, p. 104-108.
- LEIGHTON D. Sr (1987), « Doing Business in United States, Canada's Challenge », *Business Quarterly*, automne, p. 80-84.
- MASLOVE, A. M et S. L. WINER, édit. (1987), *Knocking on the Back Door : Canadian Perspectives on the Political Economy of Free Trade with the United States*, l'Institut de recherches politiques, 233 p.
- RIOUX, C. (1988), « Libre-échange : l'heure de vérité », *Commerce*, mars, p. 91-96.
- RIOUX, C. (1989), « Libre-échange : premières nouvelles du front », *Commerce*, décembre, p. 85-93.
- SANFAÇON, J.-R. (1987), « Entreprises : la tentation américaine », *Commerce*, mars, p. 20-31.
- SAUVÉ, P. (1987), « Le libre échange et les investissements », *Policy Options Politiques*, septembre, p. 3-6.
- TO, M. C. et J. BOURGEOIS (1989), « La stratégie financière : finalité et contrainte », *Gestion*, septembre, p. 83-93.

Le plan d'affaires pour la création d'une entreprise

André Belley
Louis Dussault
Jean Lorrain

L'entrepreneuriat est bel et bien présent au sein de nos économies modernes. La création d'entreprises est importante en nombre et constitue un facteur déterminant de la création d'emplois et de la création de richesses dans les économies québécoise et canadienne. Au-delà de la création d'entreprises demeure une problématique complexe : celle d'assurer leur survie à plus long terme. De nombreuses statistiques démontrent en effet que plus de 85 % des entreprises disparaissent dans les cinq ans suivant leur fondation. Les problèmes de gestion apparaissent comme la raison majeure de leur disparition (Dunn & Bradstreet).

C'est sur ce plan que nous situons l'importance de notre démarche d'analyse en ce qui a trait au contenu d'un plan d'affaires. La préparation du plan d'affaires représente la première étape du processus de management, soit la planification. De nombreux chercheurs ont étudié la relation entre la planification et la performance des entreprises. Leurs conclusions ne sont toutefois pas unanimes, en raison de résultats contradictoires souvent causés par des problèmes d'ordre méthodologique et par l'impossibilité d'établir la relation de cause à effet. Compte tenu de l'ensemble des variables susceptibles d'agir sur la performance des entreprises, il semble qu'une bonne planification pourrait exercer une influence positive sur leur performance.

La préparation du plan d'affaires comprend la préparation du plan stratégique et celle des plans opérationnels d'une entreprise qui n'a pas encore démarré. Elle demande de simuler, à partir de l'idée de départ, *ex nihilo*, ce que deviendra l'entreprise, au cours des trois à cinq premières années de son existence.

Contrairement à ce que d'aucuns pourraient penser, cet exercice de simulation de ce que sera l'entreprise représente la première raison motivant la préparation du plan d'affaires. En effet, l'entrepreneur prêt à investir une grande partie des ressources dont il dispose, sinon toutes, trouvera sans doute important d'anticiper si l'opportunité poursuivie lui permettra de réaliser les objectifs fixés. L'entrepreneur à succès, c'est bien connu, est porté à prendre des risques modérés. La préparation de son plan d'affaires lui permettra d'évaluer le risque inhérent à son projet. Ainsi, les erreurs potentielles décelées alors et identifiées sur papier se révéleront moins dispendieuses et moins tragiques que si elles apparaissaient en cours de réalisation.

Une deuxième raison justifiant la préparation du plan d'affaires réside dans le fait qu'il représente un outil de gestion précieux servant de guide, pour l'action future, à toutes les personnes impliquées dans le processus de démarrage de l'entreprise.

Finalement, le plan d'affaires est primordial comme support de toute demande d'aide pour le démarrage et ensuite l'expansion de l'entreprise envisagée. Quelle que soit la nature de l'aide sollicitée, tant demande de subvention que financement à la dette ou encore recherche de partenaires intéressés à partager la propriété de l'entreprise, un bon plan d'affaires constitue un document essentiel.

Comme le proposent Timmons et ses collaborateurs, la préparation du plan d'affaires a pour objectif de se convaincre soi-même que le projet est viable et, ensuite, de convaincre les autres que l'on a identifié une opportunité, que l'on possède le talent d'entrepreneur et de gestionnaire nécessaire pour réussir et, finalement, que l'on s'est doté d'un plan rationnel, crédible et cohérent pour réaliser son projet.

Les écrits portant sur la préparation et le contenu du plan d'affaires abondent, mais ils diffèrent beaucoup dans leur approche. Nous nous proposons de définir le contenu d'un plan d'affaires à partir d'une analyse critique des définitions émises dans un certain nombre d'ouvrages sur le sujet. Pour y parvenir, nous situerons d'abord la préparation du plan d'affaires dans une démarche globale de création d'entreprise mettant en valeur l'entrepreneur, son projet et le besoin identifié sur le marché. Nous présenterons alors la préparation du plan d'affaires comme un exercice de planification privilégiant une vision systémique des organisations. Nous procéderons ensuite à l'analyse critique comme telle des définitions du plan d'affaires pour, finalement, proposer ce que pourrait être un plan d'affaires complet.

LA DÉMARCHE DE CRÉATION D'ENTREPRISE PAR SON FONDATEUR

Pour faciliter la compréhension de l'explication de notre vision de la démarche à entreprendre pour créer une entreprise, nous avons élaboré un modèle conceptuel dit normatif, illustré à la figure 1.

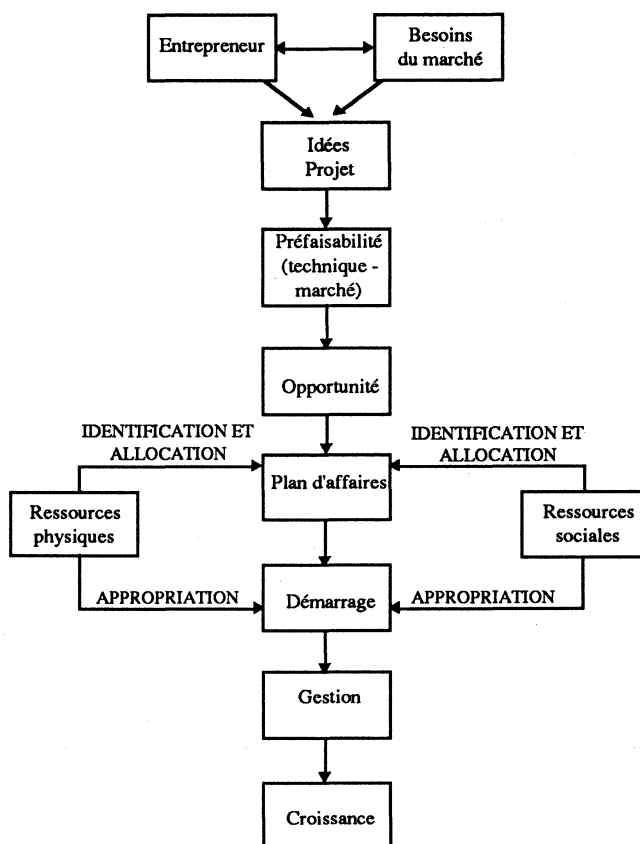
L'individu qui possède des prédispositions entrepreneuriales perçoit dans l'environnement un besoin non comblé auprès d'une clientèle hypothétique, en matière de produit ou de service, besoin qui lui semble être profitable. Voilà comment naît souvent l'idée primaire d'un projet d'affaires.

L'émergence de l'idée provient de diverses sources : l'expérience de travail, les discussions avec d'autres personnes, la formation scolaire ou professionnelle.

Par la suite, l'entrepreneur potentiel cherche à valider son idée d'affaires et à en sonder le degré de profitabilité. Cette démarche constitue une étude de pré faisabilité. À cette étape, la personne s'autoévalue pour déterminer ses forces et ses faiblesses de façon à réaliser son idée d'affaires et éventuellement à gérer son entreprise. Cette démarche l'amène à raffiner son projet et à formuler plus précisément la mission de sa future entreprise, puisque la personne possède alors une vision émergente (image mentale) de celle-ci et de son

futur rôle de propriétaire dirigeant. Sur le plan personnel, l'engagement et la motivation entrepreneuriaux augmentent en fonction de l'émergence de cette vision, d'où un intérêt grandissant à créer sa propre entreprise.

Figure 1 : La démarche de la création d'entreprise



Dans la deuxième phase, la personne entreprenante doit faire l'étude de faisabilité systématique de son projet d'affaires pour déterminer si ce projet constitue ou non une occasion d'affaires. Premièrement, elle doit procéder à la recherche d'informations dans son environnement et dans le réseau d'affaires du secteur d'activité (ex. : compétiteurs, clients, etc.) dont fera partie son entreprise, afin d'identifier les ressources nécessaires à sa création. Deuxièmement, elle analysera ces informations de façon à se constituer une vision personnelle dite centrale de son entreprise. L'aboutissement de cette démarche sera la réalisation d'un document décrivant la planification stratégique et opérationnelle de la future entreprise, soit le plan d'affaires. Finalement,

la personne revêtira l'« habit d'entrepreneur » en mobilisant les diverses ressources et en créant son entreprise. En somme, par cette démarche, la personne, travaille à son projet d'affaires de départ jusqu'à le transformer en occasion d'affaires.

L'ENTREPRENEUR, L'ÉLÉMENT-CLÉ DE LA CRÉATION D'UNE ENTREPRISE

À ce propos, différents auteurs ont identifié des attributs personnels et psychologiques particuliers à l'entrepreneur (figure 2). Ainsi, sa motivation se caractérise par la recherche de défis et de réussite personnels, conjuguée à la poursuite d'une autonomie et d'une indépendance personnelles et professionnelles.

Posséder son entreprise permet à l'entrepreneur d'assouvir ses besoins d'accomplissement de soi et d'autonomie.

Les principaux traits personnels associés à cet acteur économique consistent en la persévérance et la détermination, la confiance en soi, la tolérance vis-à-vis de l'incertitude et la propension à prendre des risques modérés.

Ces caractéristiques entrepreneuriales sont effectivement nécessaires mais non suffisantes pour

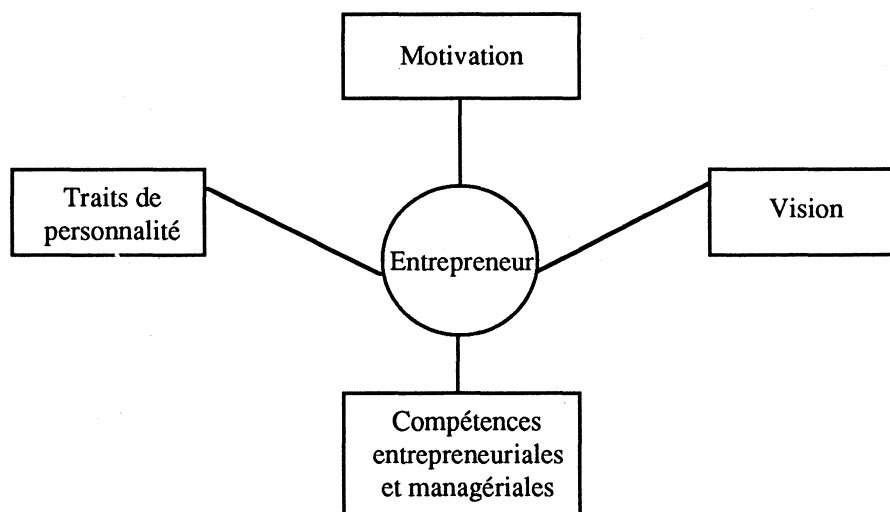
la création d'une entreprise et sa pérennité. D'autres compétences particulières doivent caractériser l'entrepreneur pour assurer la réussite de son aventure entrepreneuriale.

Ces compétences sont de deux natures : entrepreneuriales et managériales. Les compétences entrepreneuriales consistent en la capacité de l'entrepreneur de déceler dans son environnement les opportunités d'affaires et en sa capacité de mobiliser les ressources nécessaires pour les exploiter profitablement, de même qu'en sa capacité d'innover et d'apprendre de son vécu d'affaires.

Par ailleurs, les compétences managériales se composent de compétences conceptuelles ou intellectuelles pour la planification des activités de son entreprise et la prise de décision, de compétences interpersonnelles pour établir et maintenir de bonnes relations professionnelles à l'interne (avec son personnel) et à l'externe (fournisseurs, clients, prêteurs, etc.) et, finalement, de compétences techniques reliées à son secteur d'activité et à la gestion des opérations de son entreprise.

L'entrepreneur est un acteur particulier de par ses attributs. Les gens d'affaires possèdent à certains degrés des caractéristiques psychologiques mais les entrepreneurs à succès les possèdent davantage.

Figure 2 : Les attributs personnels de l'entrepreneur



AVOIR UNE VISION SYSTÉMIQUE ET STRATÉGIQUE POUR UN DÉMARRAGE RÉUSSI

Adopter une vision systémique et stratégique de la nouvelle entreprise, lors de la formulation d'un plan d'affaires, permet une compréhension du fonctionnement hypothétique de la nouvelle entité et une compréhension structurelle des composantes nécessaires à la réalisation du projet de création d'entreprise.

La vision systémique du fonctionnement de l'entreprise implique une analyse de toutes les interrelations des composantes internes de l'entreprise dans une juxtaposition harmonieuse avec une analyse des facteurs de l'environnement externe pouvant influencer l'entreprise, dans la poursuite de sa finalité ou de sa mission.

L'APPROCHE SYSTÉMIQUE, UN OUTIL POUR COMPRENDRE L'ACTE DE CRÉATION D'UNE ENTREPRISE

L'approche systémique représente l'entreprise comme un système composé de plusieurs sous-systèmes interreliés, ce système interagissant lui-même avec d'autres systèmes externes. Les systèmes externes se retrouvent dans les environnements général (juridique, social, culturel, technologique, économique, démographique et écologique) et immédiat (fournisseurs, concurrents, acheteurs, substituts et bassin de main-d'œuvre) de l'entreprise. Les sous-systèmes internes regroupent les composantes qui forment l'entreprise. Le fonctionnement du système (entreprise) s'explique par une compréhension de tous ces sous-systèmes ainsi que de leurs interrelations avec l'environnement externe. L'entreprise ne peut survivre sans échange et elle doit reconnaître les systèmes externes qui l'influencent positivement ou négativement dans la réalisation de sa mission et l'atteinte de ses objectifs. Les interactions avec ces systèmes sont nombreuses et diverses. Certaines sont rapides et incontrôlables, alors que d'autres sont plus lentes et contrôlables par l'entreprise. Les sous-systèmes de l'environnement général influencent indirectement l'entreprise, tandis que les facteurs de l'environnement immédiat l'influencent directement, et vice versa.

Une vision systémique implique qu'un système (entreprise) soit analysé de par sa finalité, (sa mission)

et que cette analyse soit révisée à l'occasion afin d'assurer la pérennité du système. Les finalités des différents systèmes sont liées aux nombreux besoins formulés dans l'environnement. L'environnement évolue et modifie certains de ces besoins, ce qui entraîne l'apparition, la disparition ou la transformation des finalités de certains systèmes. Plusieurs choix s'offrent aux entreprises (systèmes) afin de réaliser leur mission et, de ce fait, l'entrepreneur pourra choisir parmi un ensemble de stratégies possibles.

En résumé, la compréhension du fonctionnement dynamique d'une entreprise passe par une étude approfondie de ses environnements externe et interne. L'entrepreneur doté d'une vision systémique identifie les facteurs externes (systèmes) exerçant une incidence positive et négative sur son entreprise. Tout comme il reconnaît la contribution indispensable de chacun des sous-systèmes internes à la réalisation de la mission et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, par un ensemble de stratégies possibles.

L'IMPORTANCE D'AVOIR UN PROCESSUS D'ANALYSE STRATÉGIQUE LORS DE LA CRÉATION

La création d'une nouvelle entreprise s'effectue à partir de nombreux choix et toutes les décisions à prendre exigent beaucoup d'informations, d'analyse et de synthèse.

L'analyse des environnements interne et externe de la future entreprise permet la collecte des informations nécessaires à la réalisation du projet de création. Une vision systémique de l'entreprise constitue une condition *sine qua non* à cet exercice. Le processus de planification stratégique et opérationnel proposé à la figure 3 renferme les trois principaux éléments de la vision systémique : la mission de l'entreprise, les sous-systèmes de l'environnement et les multiples moyens possibles pour réaliser la mission de l'entreprise.

La **mission** constitue la raison d'être de l'entreprise. Elle présente les produits ou les services que l'entreprise veut offrir et le type de clientèle ainsi que le territoire qu'elle veut desservir. De plus, la mission mentionne les technologies qui seront utilisées. Ces grands choix sont déterminants tout au long du processus d'analyse stratégique et durant

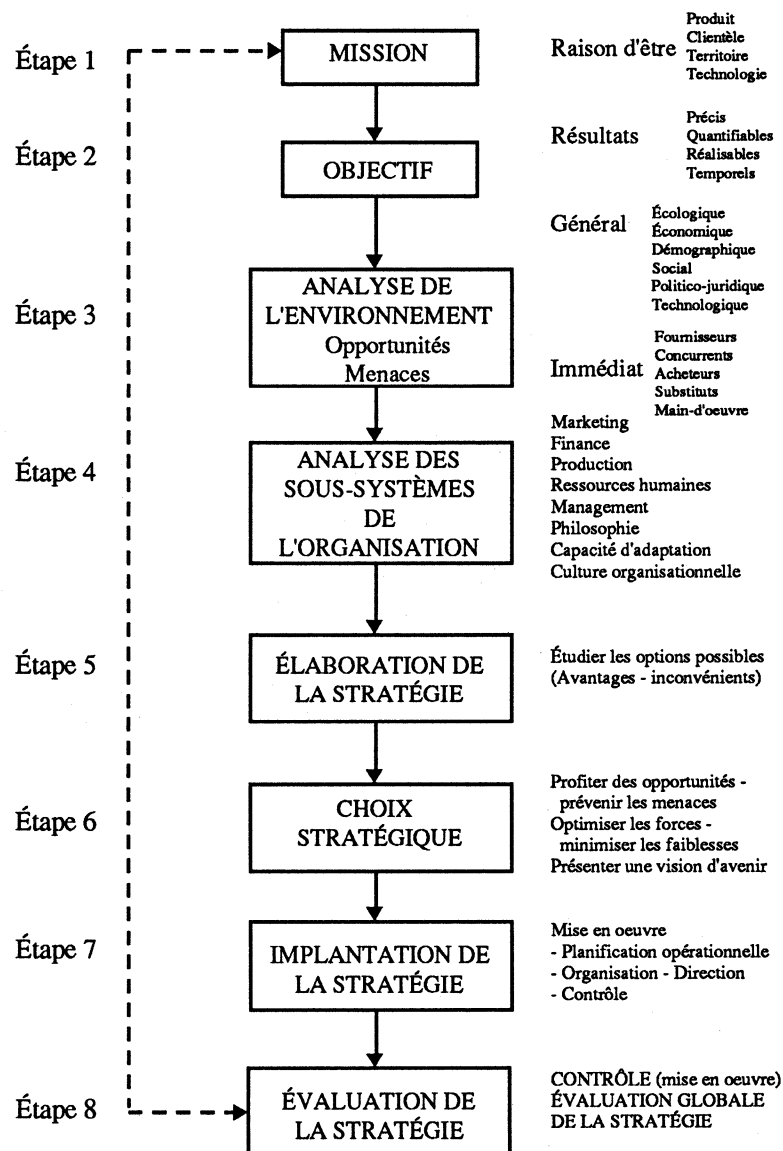
toute l'élaboration du plan d'affaires. Ils sont influencés, de façon concomitante, par les préférences des promoteurs du projet et aussi par les conditions présentes dans l'environnement.

Si la mission décrit ce que l'entreprise va faire, les **objectifs** eux constituent des résultats à atteindre pour la nouvelle entreprise. L'objectif majeur d'une entreprise est en général énoncé globalement et il est décomposé, par la suite, en plusieurs sous-objectifs qui touchent toutes les composantes (sous-systèmes) et tous les niveaux hiérarchiques de

l'entreprise. La décomposition des objectifs favorise une meilleure coordination et une meilleure intégration des activités dans l'entreprise, en plus d'avoir un caractère motivant auprès des acteurs et de constituer les bases du contrôle dans l'entreprise.

L'approche systémique a démontré la nécessité d'une **analyse** approfondie et du discernement des facteurs de l'**environnement général et immédiat** qui influencent positivement ou négativement l'entreprise.

Figure 3 : Processus d'analyse stratégique



Les facteurs de l'environnement général ont une influence indirecte, mais réelle, sur l'entreprise et les prévisions de leur évolution sont plus complexes. En effet, cette évolution peut être parfois très lente, parfois très rapide.

L'influence indirecte des facteurs de l'environnement général s'exprime par l'intermédiaire des facteurs de l'environnement immédiat. Ces derniers ont une incidence directe sur l'entreprise et sont une source de préoccupation quotidienne. L'environnement amène des opportunités et des menaces ; l'entreprise doit être en mesure tant de profiter des opportunités qui s'offrent à elle que d'affronter les menaces pouvant poser des contraintes.

Les environnements général et immédiat évoluent et ces changements obligent l'entrepreneur à demeurer vigilant de façon à détecter les nouvelles opportunités et les menaces. Leur présence peut amener l'entrepreneur à réviser ses objectifs et les choix préalables exprimés dans sa mission.

Comme nous l'avons mentionné, l'entreprise est composée de plusieurs sous-systèmes (production, marketing, etc.) et leur analyse permet d'en déterminer **les forces et les faiblesses**. Les forces d'une entreprise constituent les assises de la formulation des stratégies. À l'opposé, les faiblesses représentent des contraintes à la formulation de stratégies et constituent des points de vulnérabilité par rapport aux facteurs de l'environnement. L'environnement interne évolue à travers les changements opérés par les dirigeants au sein de l'entreprise pour faire face aux forces de l'environnement externe. Ces changements obligent l'entrepreneur à réévaluer périodiquement toutes les composantes internes de son unité économique, afin de discerner ses nouvelles forces et faiblesses.

L'exactitude de ces évaluations (analyse de l'environnement, analyse des opportunités et des menaces, et analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise) amène l'entrepreneur à effectuer des changements judicieux pour profiter des opportunités ou atténuer le plus possible les menaces présentes ; les changements apportés représentent la stratégie de l'entreprise.

Plusieurs **stratégies** sont possibles afin de réaliser la mission et les objectifs d'une entreprise. Les

dirigeants doivent définir les différentes actions à entreprendre afin d'optimiser les choix initiaux (mission et objectifs) compte tenu des environnements externe et interne (opportunités et menaces, forces et faiblesses) de l'entreprise. Les options stratégiques de base sont nombreuses et s'associent directement à la situation vécue par l'entreprise. De plus, la problématique contextuelle du démarrage, de la croissance, de l'expansion ou du déclin d'une entreprise constitue des situations nécessitant l'élaboration de stratégies fort différentes. La formulation d'une stratégie globale se résume aux grandes actions à entreprendre afin d'orienter l'entreprise vers l'avenir ; plusieurs scénarios sont à envisager afin de déterminer celui qui dirigera le mieux l'entreprise vers la voie de la réussite. L'élaboration des stratégies possibles est basée sur les informations recueillies lors des analyses précédentes et les résultats de l'analyse stratégique doivent permettre à l'entreprise de renforcer sa position par rapport à tout cet environnement en évolution.

Les grandes stratégies seront décomposées en sous-stratégies identifiant les actions spécifiques à entreprendre dans chacune des fonctions de l'entreprise. Le choix de la stratégie doit être fait en fonction d'une vision d'avenir de l'entreprise.

L'entreprise ne peut pas tout entreprendre en une seule fois. L'entrepreneur doit **choisir la meilleure stratégie** possible pour l'entreprise en fonction de la situation vécue. Le choix préconisé dépend des ressources disponibles au sein de l'entreprise, des facteurs environnementaux en présence et des préférences des dirigeants de l'entreprise. Cette décision situationnelle sous-tend que les actions privilégiées permettront de tirer profit des opportunités offertes par l'environnement externe et favoriseront le déploiement maximal des forces de l'entreprise dans une perspective de réalisation de la mission et des objectifs poursuivis. À ce choix stratégique s'ajoute la formulation de stratégies circonstancielles. Ces stratégies de rechange ou d'ajustement coïncident avec des situations imprévues pouvant survenir lors de l'implantation de la stratégie préconisée. Bref, la planification de ces stratégies s'associe à un désir de prévoir toutes les éventualités possibles. En résumé, la stratégie doit correspondre aux meilleures actions à entreprendre pour assurer le succès et la pérennité

de l'entreprise, compte tenu de la situation présente et de son évolution.

L'implantation de la stratégie débute par un travail de planification opérationnelle et se termine par la réalisation du choix stratégique. Cette mise en œuvre couvre toutes les composantes (sous-systèmes) de l'entreprise et se traduit par la préparation de plans détaillés à réaliser pour chacune des fonctions de l'entreprise. Ces plans opérationnels présentent d'une manière ordonnée, précise et systématique l'ensemble des activités à réaliser. Ils servent de guide à l'action. La réalisabilité de l'implantation de la stratégie dépend des analyses antérieures ainsi que de la rigueur accordée à ce travail. Puisque la planification repose sur un ensemble d'hypothèses portant sur l'évolution des différents facteurs considérés, une analyse des risques inhérents au projet devra être suivie par la préparation de plans de rechange, dits de contingence. Cette phase de la mise en œuvre implique également l'élaboration des structures de l'organisation et la mise en place des mécanismes de coordination, de motivation et de leadership qui vont assurer l'atteinte des objectifs.

Bref, le succès d'une stratégie n'est pas strictement une question d'interprétation de l'environnement mais aussi une question d'efficacité, d'efficacité de sa mise en œuvre.

L'évaluation de la stratégie constitue la dernière étape du processus de gestion stratégique. Il s'agit de déterminer si la stratégie mise en œuvre permet de réaliser la mission et d'atteindre les objectifs visés. Pour ce faire, on compare les résultats réels obtenus avec ceux qui avaient été planifiés en début d'exercice. Il importe de bien comprendre les écarts positifs ou négatifs entre les résultats prévisionnels et les résultats réels afin qu'on puisse effectuer les changements nécessaires et améliorer la planification stratégique et opérationnelle du prochain exercice. Ce processus de planification débute à la naissance d'une nouvelle entreprise et l'exercice d'analyse doit être refait périodiquement, compte tenu de l'environnement évolutif.

En résumé, une vision systémique de l'entreprise lors de la phase de création permet à l'entrepreneur d'anticiper dans sa globalité le fonctionnement de la nouvelle entité économique. Cette vision s'exprime dans le processus d'analyse stratégique qui servira à déterminer le contenu du plan d'affaires.

C'est donc à ce cadre conceptuel que nous nous référons pour identifier le contenu d'un plan d'affaires, à partir de la recension d'un certain nombre d'écrits sur le sujet.

ANALYSE DES PLANS D'AFFAIRES EXISTANTS

La collecte des données résulte d'une analyse critique d'un certain nombre d'écrits traitant du plan d'affaires. Considérant que nous envisageons la préparation du plan d'affaires comme une démarche de planification, nous nous servons de ce processus comme guide d'évaluation des différents contenus. Les treize critères retenus pour cette analyse sont : le sommaire du plan, l'industrie, l'organisation, les produits ou services, l'analyse du marché, l'équipe entrepreneuriale, le plan marketing, le plan de recherche et développement, le plan des opérations, le plan des ressources humaines, le calendrier de réalisation, le plan de gestion des risques et le plan des ressources financières.

Par un examen partiel de la documentation, nous avons inventorié dix écrits traitant de ce sujet (tableau 1). Le choix des ouvrages retenus a été guidé par nos expériences universitaires et professionnelles ; il représente, à notre avis, un échantillon fidèle des livres publiés sur le sujet en contexte nord-américain. Ces ouvrages figurent d'ailleurs, pour la majorité, parmi les plus cités en référence dans la documentation sur le sujet.

Parmi ces dix titres, cinq sont américains, quatre canadiens, dont trois québécois, le dernier pouvant être considéré comme international (ONUDI). Le but premier de l'ouvrage à caractère international n'est pas la préparation d'un plan d'affaires comme tel, mais plutôt la démarche à suivre pour la préparation d'une étude de faisabilité industrielle, ce qui constitue l'un des objectifs du plan d'affaires. Nous l'avons inclus dans la liste en raison de la qualité de la démarche poursuivie. Dans une autre perspective, six de ces ouvrages proviennent du milieu universitaire et quatre du milieu professionnel.

Tableau 1 : Auteurs des ouvrages sur les plans d'affaires selon les pays et le milieu

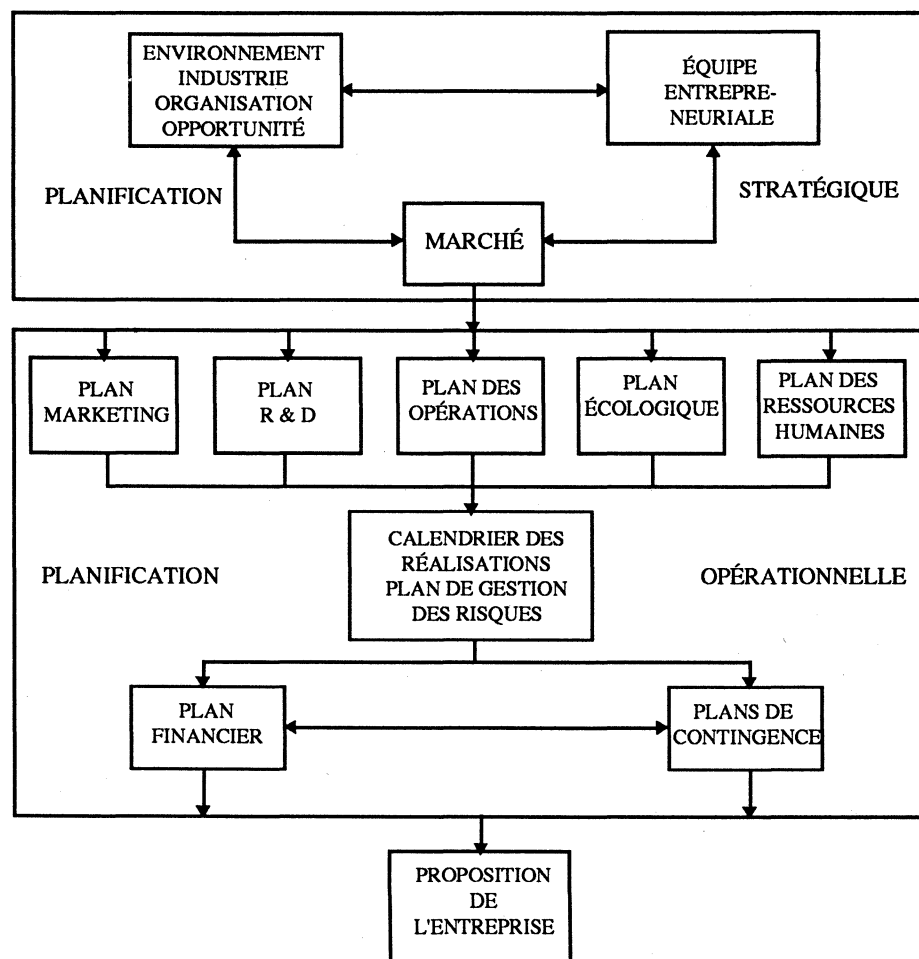
Auteurs	Origine	Milieu
Timmons <i>et al.</i>	É.-U.	universitaire
Mancuso	É.-U.	universitaire
McClaghlin	É.-U.	professionnel
Siegel <i>et al.</i>	É.-U.	professionnel
Brooks et Stevens	É.-U.	professionnel
Fortin	Québec	universitaire
Dell'Aniello	Québec	universitaire
Gasse	Québec	universitaire
Wood	Canada	universitaire
ONUDI	International	professionnel

Tous les ouvrages recensés n'embrassent pas la même perspective. Certains commentaires d'ordre général s'imposent donc en ce sens.

D'abord, la préparation d'un plan d'affaires n'est pas exclusive au démarrage d'une première entreprise ; elle est également de mise lorsqu'une entreprise existante considère tout nouveau projet d'une certaine importance, ou se met à la recherche de financement. (Timmons, 1985 ; Mancuso, 1985 ; McClaghlin, 1985 ; et Good, 1989).

La plupart des auteurs conçoivent la préparation du plan d'affaires dans la perspective de la réalisation des trois objectifs suivants : démarche de planification, outil de gestion et instrument de support à la recherche de financement. Cependant, certains auteurs privilégient un objectif plutôt que l'autre, accordant ainsi une plus grande importance à certaines dimensions.

Figure 4 : Modèle intégrateur du contenu du plan d'affaires



Tous les auteurs consultés adoptent le secteur manufacturier comme perspective d'analyse, sauf Dell'Aniello qui choisit spécifiquement le secteur commercial. Le plan des opérations joue un rôle majeur dans le secteur manufacturier et son étude nous permettra d'envisager la préparation du plan d'affaires dans toute sa complexité.

Finalement, la perspective de McClaughlin correspond plus à la démarche de préparation du budget d'une entreprise, la dimension financière prenant alors une mesure disproportionnée.

Le contenu de base est relativement commun dans tous les plans d'affaires étudiés, quoiqu'il n'adopte pas toujours la même structure. Nous regroupons ces contenus selon un modèle intégrateur que nous proposons à la figure 4.

En première partie du modèle apparaissent trois des quatre éléments de base nécessaires à la création d'entreprise, soit l'opportunité, le marché et l'entrepreneur, présentés généralement dans les sections sur la présentation de l'industrie, de l'organisation et de l'opportunité poursuivie, sur l'analyse du marché pour en déterminer le potentiel et sur l'équipe entrepreneuriale. Cette première partie correspond sensiblement à la première étape de la planification, en l'occurrence la planification stratégique.

La deuxième partie du modèle intégrateur du contenu du plan d'affaires introduit le quatrième élément de base, les ressources. Dans cette étape, l'entrepreneur identifie les ressources essentielles pour mener à bonne fin son entreprise et entame le tissage du réseau indispensable à leur appropriation. Chacune des fonctions de l'entreprise comporte les plans à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés : ce sont le plan marketing, le plan de recherche et développement, le plan des opérations, le plan écologique, le plan des ressources humaines et le plan des ressources financières. C'est l'étape de la planification opérationnelle. Un certain nombre d'auteurs y ajoutent le calendrier général de réalisation et une analyse des risques inhérents au projet, qui intègrent dans le processus l'étape de la planification contingente.

Finalement, lorsque la préparation du plan d'affaires vise la recherche de financement, on présente, en

troisième partie, la proposition de création de l'entreprise. Le contenu de base de cette préparation servira de trame à notre analyse critique.

ANALYSE DU CONTENU DU PLAN D'AFFAIRES PROPOSÉ

Nous présenterons chacun des plans en fonction du contenu de base identifié précédemment. Notre présentation ne correspond pas nécessairement à l'ordre proposé par chacun des auteurs, mais elle ne modifie pas sensiblement la formule adoptée par chacun.

Sommaire

En début de présentation, tous les plans comportent un sommaire contenant, en une ou deux pages, une information succincte sur la description de l'entreprise, l'opportunité poursuivie et la stratégie d'exploitation choisie, le marché visé et son potentiel, l'avantage sur la concurrence, la profitabilité, l'économie et le potentiel de l'opportunité, l'équipe, et finalement le financement demandé et les garanties offertes en contrepartie, de même que l'utilisation proposée des fonds.

Quoiqu'il apparaisse en début de présentation, le sommaire se prépare à la toute fin du processus, le plus minutieusement possible. Le sommaire doit être attrayant, tout en demeurant sobre. Les évaluateurs consacrent peu de temps à l'évaluation des dossiers et leurs critères diffèrent des uns aux autres. Il importe donc que le sommaire soit modifié et adapté aux particularités de chacun.

Description de l'industrie, de l'organisation, des produits ou des services

Cette section décrit l'industrie dans laquelle on œuvrera ainsi que l'entreprise, qu'elle existe déjà ou qu'elle soit en voie de création. Dans ce dernier cas, on présente l'opportunité à exploiter de même qu'une description des produits ou services à offrir.

En matière de planification stratégique, cette partie du plan d'affaires consiste à déterminer quels seront la mission et les objectifs de l'organisation, à analyser l'environnement général et à faire une description sommaire de l'entreprise elle-même.

Tous les auteurs proposent une structure relativement similaire. Siegel et ses collaborateurs, de même que Brooks et Stevens demeurent cependant muets sur la présentation de l'industrie, ce qui nous apparaît comme une lacune importante. Cette dimension permet en effet d'identifier le secteur d'activité et son dynamisme, présent et anticipé, en ce qui a trait aux nouveaux produits, aux nouveaux concurrents et aux nouveaux clients. Elle permet également d'identifier les facteurs de l'environnement général qui influent sur le secteur de même que leur impact. Dans cette partie, les contenus des divers auteurs ne sont pas homogènes ; le plus complet semble le texte de Dell'Aniello qui choisit d'en faire une section spécifique du plan d'affaires. Il considère toutes les facettes de l'environnement général : juridique, sociale et culturelle, technologique, économique, démographique et écologique. Nous croyons qu'une bonne analyse de l'impact des facteurs de l'environnement général est plus qu'opportune.

Dans la deuxième partie de cette section, soit la description de l'organisation et de l'opportunité, le contenu proposé par les auteurs est plus homogène. Il s'agit de présenter l'entreprise et l'opportunité poursuivie par rapport à la nature des produits ou services offerts, aux marchés visés et à leur base géographique, à l'histoire de l'entreprise et à ses hauts faits, y inclus les parts de marché et les marges de profit. McClaughlin propose en plus de discuter des motivations de l'entrepreneur, alors que Timmons et ses collaborateurs de même que Fortin suggèrent de faire ressortir les implications du ou des entrepreneurs dans l'entreprise.

La troisième partie consiste en la description des produits ou services offerts et des caractéristiques qui les distinguent des produits concurrents. En ce qui concerne le contenu commun aux auteurs cités, on trouve la description des caractéristiques physiques du produit ou service, son utilisation, la base de différenciation des produits concurrents. Timmons et ses collaborateurs, Mancuso, Fortin, Gasse et ses collaborateurs ainsi que Good incluent la description des titres de propriété détenus sur le produit (ex. : brevet). Timmons et ses collaborateurs, Fortin, Siegel et ses collaborateurs, Brooks et Stevens de même que Good traitent du stade de développement du produit (dessin, prototype...); en outre, Timmons et ses collaborateurs, Mancuso,

Fortin, Gasse et ses collaborateurs ainsi que Good font ressortir l'importance de mentionner le potentiel du produit ou service, par rapport au développement de la gamme ou au risque de désuétude technologique. Finalement, seuls Timmons et ses collaborateurs de même que Good discutent de la stratégie d'entrée et de croissance, de même que des objectifs visés. Voilà qui nous apparaît comme une faiblesse chez les autres auteurs, particulièrement en ce qui a trait à l'élaboration des objectifs qui, comme on le sait, sont souvent mobilisateurs de l'équipe. Notons que les auteurs présentent la stratégie de pénétration du marché dans la partie analyse du marché ou le plan marketing.

Analyse du marché visé

En matière de planification stratégique, l'analyse du marché correspond à l'analyse de l'environnement immédiat, pour la dimension concernant la disposition des extrants. Quant à l'appropriation des intrants, elle sera traitée dans le cadre du plan des opérations.

L'analyse du marché permet d'identifier les sous-systèmes de l'environnement qui agissent directement sur l'entreprise et de déterminer leur influence, afin de mieux connaître les opportunités à exploiter et de se prémunir contre les menaces actuelles et potentielles. Bref, l'objectif final de cette démarche est la détermination du chiffre d'affaires visé et du choix de la stratégie à retenir pour l'atteindre. Cette étape permet aussi d'identifier la clientèle et le marché desservi, d'analyser la concurrence et d'établir la stratégie de pénétration du marché qui mènera à l'atteinte du chiffre d'affaires prévu.

Une très grande homogénéité caractérise cette section chez tous les auteurs. Tous s'entendent pour dire que c'est la section la plus importante du plan d'affaires. La démarche suivie est relativement la même : identification de la clientèle, du potentiel de marché et de la concurrence, pour déterminer la part de marché convoitée et le chiffre d'affaires visé.

La première étape consiste donc à définir la clientèle puis à la segmenter, à partir des comportements et des habitudes d'achat pour le produit ou le service offert.

Une fois la clientèle identifiée, il convient de procéder à l'évaluation de la taille du potentiel présent des marchés, par segments, pour ensuite déterminer le potentiel futur. Pour ce faire, il faut identifier les facteurs déterminants de la demande, qui peuvent varier selon les segments, et en fixer les taux de croissance pour établir la demande future.

À l'étape suivante, il faut évaluer les forces et les faiblesses des produits concurrents en matière de prix, de performance, de service à la clientèle et de garantie. On détermine aussi pour chaque concurrent, les forces et les faiblesses au regard des parts de marché, des capacités de production, de la profitabilité, des systèmes de distribution et de la qualité. Il faut également vérifier si le secteur d'activités a enregistré un accroissement ou une diminution de la concurrence, ou si l'on doit anticiper un changement de ce côté pour le futur. Il est tout aussi important de prévoir les ripostes éventuelles des concurrents, après le lancement de l'entreprise ou du produit. Bref, l'objectif consiste à accumuler des informations sur les forces et les faiblesses des concurrents, afin d'établir la stratégie de pénétration qui permettra d'atteindre les objectifs visés.

À partir de ces éléments, le plan d'affaires doit identifier la base sur laquelle l'entrepreneur prévoit accaparer sa part de marché. Pour ce faire, il doit inclure toute commande ferme ou tout client prêt à signer des engagements. C'est à partir de l'information accumulée qu'on évalue la part de marché et le montant des ventes pour les trois à cinq premières années. ONUDI est le seul à faire ressortir, à juste titre, la considération des contraintes de la technologie et de la capacité de fabrication dans la détermination du chiffre d'affaires à atteindre.

Finalement, Timmons et ses collaborateurs ainsi que Fortin mentionnent l'importance d'indiquer comment l'évaluation du marché se fera sur une base continue. Cette information se révélera précieuse pour rassurer un investisseur éventuel, quant aux qualités de gestionnaire de l'entrepreneur.

Équipe entrepreneuriale compétente et complémentaire

Une des ressources analysées très sérieusement par les investisseurs est le ou les entrepreneurs fondateurs. Dans le cadre de la planification stratégique, cette

étape consiste à présenter le stratège et à démontrer sa valeur stratégique.

Pourtant, dans les ouvrages consultés, seulement quatre auteurs (Siegel et ses collaborateurs, Brooks et Stevens, Dell'Aniello et Gasse et ses collaborateurs) choisissent de les présenter à part des autres membres de l'équipe de gestion. Les autres auteurs discutent de l'équipe de direction dans la section portant sur le plan des ressources humaines. L'entrepreneur fondateur représente pourtant l'élément majeur pour l'investisseur (Siegel et ses collaborateurs) et il importe qu'on présente les atouts de l'équipe entrepreneuriale.

Quant au contenu, les quatre auteurs précités conviennent de présenter les curriculum vitae de chacun des entrepreneurs fondateurs.

On a avantage à faire ressortir les capacités et les atouts de chacun, les réalisations, la complémentarité professionnelle ou le manque de compétences dans certains domaines.

Cette dernière lacune pourra être comblée par l'inclusion d'autres membres au sein de la direction. Siegel et ses collaborateurs insistent sur un point particulier de l'expérience des entrepreneurs, soit la faillite qui pourra être considérée comme un élément positif aux yeux des investisseurs. Finalement, Dell'Aniello ainsi que Gasse et ses collaborateurs suggèrent d'inclure le bilan personnel des entrepreneurs fondateurs. Cet élément prend évidemment toute sa pertinence dans la recherche de financement.

Les étapes précédentes comportaient les trois éléments fondamentaux de la création d'une entreprise : l'opportunité d'affaires, le marché et l'équipe entrepreneuriale. En planification stratégique, cela correspond à la détermination de la mission et des objectifs généraux de l'entreprise, à l'analyse de son environnement général et immédiat et à la formulation de la stratégie retenue afin de réaliser la mission et d'atteindre les objectifs visés. Les prochaines étapes touchent la planification opérationnelle. Il s'agit, dans l'ordre, du plan marketing, du plan de recherche et développement,

du plan des opérations, du plan écologique, du plan des ressources humaines, du calendrier général et du plan de gestion des risques et, enfin du plan financier.

Plan marketing

Le plan marketing représente l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de ventes établis à l'étape de l'analyse du marché. Certains auteurs sont peu explicites sur ce contenu, tels Mancuso et McClaughlin qui ne donnent que quelques informations, à savoir que le plan doit contenir les politiques de prix, les tactiques de ventes et les réseaux de distribution, le plan de publicité et de promotion, et finalement la politique de service après-vente et de garantie. McClaughlin oriente son action vers l'actualisation des plans pour en déterminer les coûts. Gasse et ses collaborateurs demeurent également dans des considérations d'ordre général, excepté pour le plan de publicité et de promotion.

Tous les auteurs s'entendent sur le contenu du plan marketing, malgré les variations dans les détails. Pour leur part, Timmons et ses collaborateurs, Fortin, Brooks et Stevens, ainsi que Gasse et ses collaborateurs suggèrent que le plan marketing identifie la stratégie globale de marketing, quant à la façon dont les clientèles seront atteintes et les clients contactés. De plus, il faut démontrer sur quelle dimension du produit sera centrée la stratégie. Bref, on détermine ici la stratégie du produit.

Le deuxième élément du plan marketing traite de la stratégie de prix. Globalement, cette partie doit expliquer quelle est la politique de prix, incluant la politique d'escompte et la politique de crédit. Il convient qu'on y présente la base de détermination des prix (prix de revient, concurrent,...), une comparaison de la politique de prix avec celles des concurrents et la justification des écarts et de leur impact sur les objectifs de parts de marché et de ventes. Timmons et ses collaborateurs et ONUDI précisent que la politique de prix doit permettre la réalisation d'un profit acceptable et ONUDI ajoute que ce profit doit décourager les entrants potentiels.

En troisième lieu, le plan marketing doit préciser les tactiques de vente et les réseaux de distribution utilisés. Y paraissent les critères de sélection, tant

des vendeurs que des intervenants dans le réseau de distribution, et les marges de profit consenties aux divers intermédiaires.

Les politiques de service après-vente et de garantie doivent également être établies et comparées à celles des concurrents.

La stratégie de publicité et de promotion est élaborée dans les détails. On y précise les objectifs publicitaires, le contenu de la communication, les médias utilisés, le calendrier des activités, les coûts et le contrôle de ces activités. On y mentionne aussi le nom de l'agence de publicité s'il y a lieu. On identifiera tout projet de promotion au point de vente et tout plan de publicité gratuite.

L'étape finale de la présentation du plan marketing consiste à identifier tous les coûts qui y sont inhérents et qui seront utilisés dans la préparation des plans financiers. ONUDI traite particulièrement bien de ce point et il fournit un ensemble de formulaires à utiliser.

Plan de recherche et développement

L'objectif poursuivi à cette étape est d'apporter des précisions et des informations sur le statut de développement actuel du produit ou du service et sur le statut des plans futurs de recherche et développement. Cinq auteurs seulement traitent du sujet (Timmons et ses collaborateurs, Mancuso, Fortin, Siegel et ses collaborateurs ainsi que Good).

Le contenu est relativement uniforme chez les auteurs consultés. Le plan décrit le statut de développement présent du produit de même que les étapes qu'il reste à franchir et il prévoit l'identification des difficultés anticipées et des risques possibles. On y discute aussi des plans futurs de développement de nouveaux produits et des coûts reliés. À cet égard, Mancuso et Siegel proposent également de présenter l'équipe de recherche comme appui à l'évaluation du potentiel, de même que toute entente de partenariat avec des organismes extérieurs. Finalement, on suggère de présenter l'état de la situation en ce qui regarde la possession de brevets ou de marques de commerce, et toute démarche pour obtenir l'approbation d'organismes gouvernementaux quant à l'utilisation des produits.

Plan des opérations

Le plan des opérations pourra varier selon le secteur d'activité (manufacturier, de service) et selon que l'entreprise soit déjà existante ou nouvelle. L'objectif d'un plan des opérations sert à déterminer les matières premières requises, à décrire les installations, leur localisation, les aménagements, les équipements requis ainsi que les besoins en main-d'œuvre. La qualité des contenus varie selon les auteurs recensés. Brooks et Stevens ainsi que Dell'Aniello ignorent relativement cette dimension, alors qu'ONUUDI propose une démarche détaillée. Les autres auteurs, sans entrer dans les détails comme ONUUDI, s'en rapprochent sensiblement. C'est en nous référant à l'ouvrage d'ONUUDI que nous analyserons le contenu du plan des opérations. Cette approche a en effet pour avantage de permettre l'accumulation des coûts au fur et à mesure de la réalisation de chacune des étapes, informations qui se révéleront précieuses lors de la préparation des plans financiers.

Le plan des opérations doit d'abord comporter l'identification des besoins en matières premières, en produits semi-finis, en fournitures et en énergie, puis l'analyse de ces besoins en matière de disponibilité, de qualité requise et de coûts. C'est à ce moment que se prennent les décisions stratégiques de produire ou de sous-traiter. On devra, dans le dernier cas, identifier les fournisseurs importants, considérer les délais de livraison, les stocks requis et rechercher les possibilités d'économies d'échelle à l'achat.

En deuxième lieu, on retrouve la description et l'explication du choix de localisation et du choix du site. ONUUDI est le seul à faire la nuance entre localisation et site. Le premier représente la région alors que le second représente l'endroit précis où l'entreprise va s'implanter. En fait, il s'agit de justifier le choix du site et d'en évaluer les avantages et les inconvénients.

L'étape suivante comporte la description de la nature de la technologie utilisée ainsi que les termes de son appropriation, si elle provient d'une tierce partie. La technologie influence la nature des aménagements et des équipements requis ainsi que les besoins de main-d'œuvre. Bref, la technologie peut être à haute teneur en capital financier ou encore à haute teneur en main-d'œuvre. Il convient de présenter la liste

des équipements requis et les coûts de leur appropriation. Finalement, on procède à la description des procédés de fabrication, des procédures de contrôle de la qualité, des systèmes de planification et de contrôle de la production, de la gestion des approvisionnements et de la gestion des stocks.

La dernière étape du plan des opérations a trait à l'évaluation des besoins en main-d'œuvre, pour toutes les fonctions de l'entreprise, tant du domaine de la production que du domaine administratif. Sont exclus les postes de direction qui seront traités dans la prochaine section. On identifie les tâches à accomplir et les qualifications requises pour les exécuter, afin de déterminer si la main-d'œuvre qualifiée est en nombre suffisant. Sinon, il faudra prévoir la formation à donner. Le plan des opérations doit comprendre les taux de salaires payés, y compris tous les avantages sociaux et toutes les lois ouvrières en vigueur, aux fins d'évaluation des coûts totaux de main-d'œuvre.

Plan écologique

La prise de conscience de la société quant à l'importance de l'environnement écologique amène de plus en plus les entreprises à tenir compte de leurs responsabilités sociales à cet égard. Même si les écrits consultés sont muets sur ce sujet, nous croyons que tout plan d'affaires sérieux doit faire état des impacts occasionnés par l'exploitation de l'entreprise sur l'environnement et des moyens utilisés pour en contrer les effets négatifs.

Ainsi, le plan doit faire mention des impacts de l'exploitation de l'entreprise sur la pollution par le bruit, la pollution de l'air, la pollution de l'eau et sur la disposition des déchets, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. Il doit aussi présenter les plans mis en œuvre pour en éliminer ou en diminuer les effets négatifs, à court terme comme à long terme.

Plan des ressources humaines

C'est dans ce plan qu'il est question des postes de direction et du personnel-clé autre que les entrepreneurs fondateurs, de même que des autres intervenants qui, en tant que membres externes de l'organisation, ajoutent de la crédibilité à l'entreprise proposée.

Timmons et ses collaborateurs, Mancuso, Fortin, Siegel et ses collaborateurs de même que Good proposent ici un contenu relativement similaire. En premier lieu, ils identifient les postes-clés de l'organisation. Pour chacun des employés-clés titulaires des postes, il convient de décrire les responsabilités et de faire ressortir les capacités et les atouts qui en font le meilleur détenteur. Il est également opportun de faire ressortir sa complémentarité. On inclut le curriculum vitae de chaque personne-clé. Il est également requis de déclarer le salaire payé, incluant les avantages sociaux, et de décrire tout plan de partage des bénéfices ou de participation au capital-actions de la société.

On y inscrit aussi tous les autres investisseurs qui ne jouent pas un rôle actif dans l'organisation, de même que l'importance de leur participation dans le partage de la propriété. On identifie les membres qui composent le conseil d'administration, en faisant ressortir les compétences de chacun. Finalement, il est important de mentionner les personnes qui agissent à titre de conseillers aux entrepreneurs, tels les avocats, les comptables, les conseillers en publicité, le banquier, etc.

Un dernier point, à ce chapitre, nous est proposé par Timmons et ses collaborateurs, quant à la description des droits des actionnaires et de toutes restrictions susceptibles d'exister sur la libre circulation des actions détenues.

Calendrier de réalisation et plan de gestion des risques

La première étape du plan de gestion des risques consiste à déterminer un calendrier réaliste à partir duquel on mènera à bien le projet. Ce calendrier présente l'agencement temporel des diverses activités à réaliser.

Mancuso, McClaughlin, Dell'Aniello et Gasse ne font aucune mention de la présentation du calendrier de réalisation dans le plan d'affaires. Les autres auteurs proposent la démarche suivante : identifier, au départ, les étapes importantes à réaliser, établir les échéanciers, discuter des étapes qui pourraient se révéler problématiques et de leur impact. Cette section nous apparaît importante au point de vue du contrôle et du rôle joué par les objectifs pour motiver l'équipe.

Le plan d'affaires repose sur un ensemble d'hypothèses ; c'est donc faire preuve de crédibilité que d'identifier les risques potentiels et de discuter des moyens à mettre en œuvre pour les éviter (plans de contingence).

Good, Timmons et ses collaborateurs, ainsi que Fortin parlent des plans de contingence. Comme démarche, ils proposent d'identifier les étapes qui pourraient créer des problèmes sur le plan du secteur industriel, du couple produit – marché, du financement, etc. On énumère ensuite les moyens prévus pour les éviter et, s'ils ne peuvent l'être, les plans de contingence. Good suggère, en plus, de présenter le scénario le plus pessimiste et d'identifier ce qui pourrait être récupéré, en cas de faillite.

Plan des ressources financières

Le plan des ressources financières représente la meilleure évaluation de ce que sera l'entreprise au cours des années à venir. Il a pour but d'informer tant l'entrepreneur que tout investisseur éventuel sur la viabilité financière de l'entreprise et sur les besoins financiers dans le temps. Il peut également servir comme plan d'action pour les responsables de la gestion financière dans l'entreprise. Il contient, de plus, le calcul du seuil de rentabilité et établit la sensibilité financière de l'entreprise aux risques identifiés dans la partie précédente.

Un consensus se dégage des ouvrages consultés quant au contenu de base du plan des ressources financières. Ce consensus s'établit autour de la présentation de l'état des résultats prévisionnels, du budget de caisse, du bilan prévisionnel, du bilan d'ouverture ou des états financiers des années antérieures le cas échéant. La présentation du calcul du point mort fait à peu près consensus, si ce n'est de Mancuso, McClaughlin et Brooks et Stevens. Il en est de même sur la présentation de l'analyse des différents ratios financiers, à l'exception de Timmons et ses collaborateurs, Fortin et Good.

L'état des résultats prévisionnels a pour but de déterminer quel sera le profit de l'entreprise, à partir de la prévision des ventes et de la prévision des coûts de matières premières et de main-d'œuvre, des frais d'exploitation, de ventes, d'administration et des frais financiers qui ont été élaborés en cours de réalisation du plan d'affaires. Les périodes

représentées varient de trois à cinq ans et sont généralement présentées par mois pour la première année, par trimestre pour la seconde et par année pour les autres.

On retrouve les mêmes exigences pour le budget de caisse. Celui-ci a pour objet la prévision des fonds requis ou des fonds supplémentaires qui devront être gérés par le responsable de la trésorerie.

Quant au bilan prévisionnel, il constitue le portrait financier anticipé, si l'organisation atteint ses objectifs. On le présente une fois par année, pour la période représentée à l'état des résultats.

Le calcul du point mort ou du seuil de rentabilité permet de déterminer à quel niveau de ventes on atteint le point où l'entreprise ne fait ni profit ni perte. Cette information est essentielle à tout investisseur éventuel. L'analyse des ratios couvre la présentation d'un certain nombre de ratios financiers portant sur la liquidité, l'équilibre financier, les opérations et la rentabilité de l'entreprise.

Pour le plan des ressources financières, on doit également énoncer et discuter toutes les hypothèses qui ont servi à la projection des états financiers prévisionnels. Timmons et ses collaborateurs, Fortin et ONUDI voient comme essentielle la présentation des analyses de sensibilité de l'état des résultats et du budget de caisse aux divers risques identifiés dans le plan de gestion des risques. ONUDI, plus spécifiquement, propose la présentation de trois scénarios : réaliste, optimiste et pessimiste.

Finalement, Dell'Aniello, Gasse et ses collaborateurs, Good et ONUDI suggèrent d'inclure un état des besoins financiers reliés au projet, de même que les sources de financement recherchées. On en arrive ainsi à la dernière partie du plan d'affaires, la proposition de l'organisation.

La proposition de l'organisation

Seuls Timmons et ses collaborateurs de même que Fortin mentionnent cette section du plan. Elle consiste à identifier le montant de capital recherché et son utilisation. On y indique la contrepartie offerte en garantie, ou le partage de la propriété consenti contre le financement recherché.

L'entrepreneur doit se garder une marge de manœuvre, car les informations données vont devenir le point de départ de la négociation.

D'autres éléments utiles

Nous avons déjà identifié, en cours de route, certains éléments du plan d'affaires que l'on peut choisir de présenter. Good suggère d'y joindre les spécifications techniques du produit et des photos à cet effet, les curriculum vitae détaillés, la liste des clients potentiels, la liste des fournisseurs, les descriptions de tâches, les études de marché, les rapports de conseillers, les exemplaires de documents légaux, les lettres de références, les articles pertinents et tout autre document pouvant confirmer la crédibilité du projet auprès d'investisseurs potentiels.

Conclusion

Cette analyse critique du contenu des plans d'affaires nous a amenés à approfondir chacune des étapes de leur préparation et à en évaluer le contenu. Devant les structures variées utilisées par leurs auteurs, nous avons rassemblé l'information selon une structure inspirée par une démarche de planification dans l'entreprise.

Cette démarche présente une synthèse de ce que devrait contenir un plan d'affaires complet (tableau 2). L'avantage de cette structure est sa dimension universelle et son adaptabilité à une multitude de situations. Pour certains projets, la dimension marketing est plus importante alors que pour d'autres, on insistera davantage sur la dimension opérationnelle, ou autre.

Un point nous apparaît cependant majeur ; dans le respect de la vision systémique que nous avons postulée en début d'étude, le plan d'affaires doit s'adresser à la dimension globale de l'opportunité à exploiter pour en prévoir toutes les dimensions.

La préparation du plan d'affaires est une démarche de prévision complexe qui demande à son auteur d'investir beaucoup d'énergies. Les bénéfices à en retirer tiennent autant, sinon plus, du processus de préparation que des plans élaborés.

Tableau 2 : Structure synthèse du plan d'affaires

<p>PREMIÈRE PARTIE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sommaire - Table des matières <p>DEUXIÈME PARTIE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Description de l'organisation, de l'opportunité, des produits ou services, du secteur d'activité et de l'environnement <ul style="list-style-type: none"> • Description de l'organisation et de l'opportunité d'affaires • Description des produits ou services • Analyse du secteur d'activité • Analyse de l'environnement général - Analyse du marché <ul style="list-style-type: none"> • Identification de la clientèle et évaluation des marchés • Analyse de la concurrence • Évaluation du chiffre d'affaires - Équipe entrepreneuriale <p>TROISIÈME PARTIE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan marketing <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie marketing • Stratégie de produit • Stratégie de prix • Stratégie de publicité et de promotion • Stratégie de distribution • Politique de service après-vente et de garantie • Sommaire des coûts marketing - Plan de recherche et développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan des opérations <ul style="list-style-type: none"> • Besoins et disponibilité des matériaux • Choix de la localisation et du site • Description de la technologie et du processus de fabrication • Aménagements et équipements requis • Gestion des opérations • Besoins de main-d'œuvre - Plan écologique - Plan des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • Employés et postes-clés • Autres investisseurs non actifs • Conseil d'administration • Conseillers externes • Droits et devoirs des actionnaires - Calendrier de réalisation et plan de gestion des risques <ul style="list-style-type: none"> • Calendrier de réalisation • Plan de gestion des risques - Plan des ressources financières <ul style="list-style-type: none"> • Préparation des états financiers prévisionnels • Analyse financière <p>QUATRIÈME PARTIE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposition de l'entreprise <p>CINQUIÈME PARTIE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Annexes
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

LISTE DES PLANS D'AFFAIRES RECENCÉS

BROOKS, J. K. et B. A. STEVENS (1987), *How to Write a Successful Business Plan*, New York, Amacom.

DELL'ANIELLO, P. (1987), *Un plan d'affaires gagnant*, Montréal, Publifor.

GASSE, Y., M. BOUCHARD et A. D'AMOURS (1988), *Posséder mon entreprise, Guide pour réaliser le plan d'affaires*, Ottawa, L'Institut de recherches politiques.

GOOD, W. S. (1989), *Building a Dream, a Comprehensive Guide to Starting a Business of Your Own*, Toronto, McGraw-Hill.

FORTIN, P.-A. (1986), *Devenez entrepreneur, pour un Québec plus entrepreneurial*, Québec, Les presses de l'Université Laval.

MANCUSO, J. R. (1985), *How to Write a Winning Business Plan*, New York, Prentice Hall Press.

McCLAUGHLIN, H. J. (1985), *Building Your Business Plan, a Step by Step Approach*, New York, John Wiley and Sons.

ORGANISATIONS DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL – ONUDI (1978), *Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle*, New York, Nations Unies.

SIEGEL, E., L. SCHULTZ, B. FORD et D. CARNEY (1987), *The Arthur Young Business Plan Guide*, New York, John Wiley and Sons.

TIMMONS, J., L. E. SMOLLEN et A. M. DINGEE (1985), *New Venture Creation, a Guide to Entre-preneurship*, Homewood, Richard D. Irwin.

REVUE Organisation

Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1
Tél. : (418) 545-5282
Télécopieur : (418) 545-5012

Revue Semestrielle, paraît deux fois l'an.

Abonnement annuel : *Individuel*

un an (2 numéros) : 15\$ (taxes incluses)

deux ans (4 numéros) : 30\$ (taxes incluses)

Institutionnel

un an (2 numéros) : 40\$ (taxes incluses) ou 200 FF

deux ans (4 numéros) : 75\$ (taxes incluses) ou 360 FF

Étranger

un an (2 numéros) : 40\$ (taxes incluses) ou 200 FF

deux ans (4 numéros) : 75\$ (taxes incluses) ou 360 FF



MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

La maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Chicoutimi: une maîtrise originale, souple et reconnue mondialement.

Une maîtrise originale parce que ce programme répond à une demande bien spécifique des différents milieux de travail. D'abord pour répondre aux besoins d'acquérir des connaissances de la part des ingénieurs responsables de grands travaux de construction mais également au niveau des activités industrielles ou gouvernementales comportant de la recherche et du développement de nouveaux produits, de capitaux, de projets majeurs d'ingénierie et de mégaprojets de construction. De plus, le gestionnaire de projet est appelé à réaliser de nouveaux concepts de formation et de création de programmes sociaux.

Une maîtrise souple, en raison de la possibilité de la poursuivre dans chacune des constituantes de l'Université du Québec et par la possibilité qu'a un étudiant de faire un travail dirigé ou de compléter le programme par des cours optionnels.

Une maîtrise reconnue mondialement par les experts du Project Management Institute (P.M.I.) aux États-Unis depuis septembre 1988.

SOUTIEN FINANCIER

Les étudiant(e)s inscrit(e)s à un programme de 2^e et 3^e cycle à l'UQAC peuvent bénéficier d'un support financier adéquat à la poursuite de leur études:

- Bourses d'organismes nationaux;
- Bourses privées;
- Programmes d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR);
- Emploi d'assistant de recherche et d'assistant d'enseignement.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011

L'influence de la productique sur la stratégie des PME

Gilles Saint-Pierre

L'implantation de la productique devient une nécessité pour plusieurs entreprises manufacturières, comme le démontrent des études effectuées dans différents pays. Dès 1981, le gouvernement québécois a insisté sur l'importance pour les entreprises de poursuivre des objectifs d'automatisation de la production dans le cadre des propositions contenues dans le document intitulé : *Bâtir le Québec*. Les Américains font également face à une crise technologique grave¹. Ils ont été frappés durement par la crise économique du début des années 80, crise illustrée par la situation difficile des industries de l'automobile et de l'acier. Du côté français, le Commissariat du Plan français (1986) a publié un rapport intitulé : *Faire gagner la France*, à l'intérieur duquel l'automatisation des processus de production et de conception des produits industriels est jugée comme l'une des trois plus fortes mutations qui surviendront d'ici l'an 2000, les télécommunications et la bureautique étant les deux autres.

Selon des études citées par les Américains Wheelwright et Hayes, une des solutions pour améliorer la compétitivité des entreprises manufacturières serait la concentration de la gestion sur la fonction production : « la lutte efficace contre la concurrence implique un changement d'attitude envers la production et l'attribution de nouvelles responsabilités à ce secteur »². La compétitivité d'une entreprise dépend en grande partie de sa façon d'organiser sa production et nous croyons que la productique constitue pour les entreprises une réponse aux nouvelles exigences de la gestion de la production et de l'organisation. La productique se développe dans un contexte favorable car, comme nous le verrons, elle allie des possibilités techniques aux besoins actuels des entreprises, entre autres ceux de répondre à une demande de plus en plus segmentée et de rechercher des gains de productivité.

Concrètement, les PME manufacturières sont touchées à plusieurs égards par l'avènement de la productique et son évaluation. Trois aspects doivent être soulignés.

- Les nouvelles possibilités offertes par la productique provoquent certes des opportunités en matière de marchés nouveaux pour les PME. En contrepartie, la productique ouvrira aux grandes sociétés des marchés jusqu'ici peu intéressants, et exclusivement occupés par les PME.
- À l'instar des changements technologiques observés à travers l'histoire, les PME ne peuvent ignorer l'avènement de la productique ; elles doivent plutôt penser aux manières de l'intégrer.
- Finalement, les PME ne peuvent demeurer insensibles aux avantages potentiels liés à ce phénomène et à ses effets sur leurs stratégies.

Nous nous proposons dans cet article d'aborder un aspect particulier de la productique, soit l'évaluation de son influence sur la stratégie dans les PME, et surtout de présenter des balises essentielles dans l'élaboration d'une grille d'évaluation. Nous tenterons de répondre à une question simple : Comment utiliser tout le potentiel stratégique d'un programme productique ?

LES BASES D'UNE DÉCISION STRATÉGIQUE

La stratégie est le fruit d'un processus qui débouche sur un arbitrage entre, d'une part, les opportunités et les risques présents dans l'environnement externe et, d'autre part, les capacités et les ressources de l'organisation. Cet arbitrage s'établit en fonction

des objectifs de l'entreprise et de sa mission. Pour représenter la stratégie et, surtout, pour évaluer l'influence de la productique sur la stratégie des PME, nous avons privilégié une modélisation de son processus en trois étapes. Ce processus s'inscrit dans la catégorie des processus cognitifs que H. Simon divise en trois phases : intelligence, conception (design) et choix. Adapté à la prise de décision stratégique, ce processus devient : diagnostic, conception et opérationnalisation. Nous pourrions ainsi percevoir la dynamique de la stratégie et évaluer l'influence des phénomènes externes (telle la productique) sur celle-ci, et ce, aux trois phases du processus (tableau 1). De plus, nous serons en mesure d'analyser l'impact d'un tel changement à toutes les phases du processus. Les connaissances ainsi acquises permettront aux entrepreneurs d'intervenir avec plus de succès lors de l'implantation de la productique dans leur entreprise.

Le diagnostic

Le diagnostic est la première étape du processus de prise de décision stratégique. Cette phase a pour objectif d'analyser la dynamique de l'environnement externe et d'évaluer les ressources de l'entreprise, dans le but d'en indiquer les opportunités potentielles. Elle débouchera sur la présentation de procédures d'évaluation.

La conception de la stratégie

Le choix d'une stratégie correspond à l'élaboration de différentes solutions. Ainsi, la conception de la stratégie d'une PME répond à deux éléments essentiels selon lesquels la stratégie est un arbitrage.

Tout d'abord, il faut en arriver à un équilibre entre les opportunités détectées par le propriétaire-dirigeant et les ressources de l'entreprise, compte tenu des objectifs personnels du décideur. Ensuite, il faut aussi prendre en considération les contraintes non liées au marché. C'est dans la phase de la conception et du choix de la stratégie que se dessinent les grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Certaines règles, propres à l'entrepreneur comme à l'entreprise, doivent être respectées dans le choix de ces orientations. Celles-ci devront tenir compte des objectifs personnels et des capacités du propriétaire-dirigeant. Congruentes avec les décisions stratégiques antérieures et s'inscrivant dans la mouvance de l'entreprise, elles seront fonction de la relation ressources – environnement. La troisième phase du processus étudié est l'opérationnalisation (formelle ou non) d'un plan stratégique.

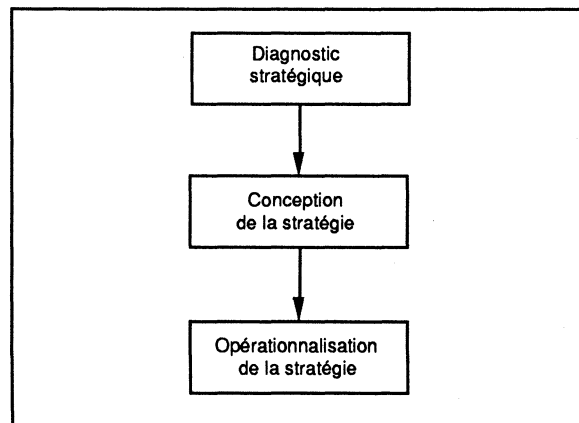
L'opérationnalisation

L'opérationnalisation d'une stratégie se fait à partir de l'engagement concret des ressources requises. La mise en œuvre d'un plan stratégique constitue l'activité principale de cette phase. Le propriétaire-dirigeant est obligé d'allouer des ressources restreintes, qu'il modulera dans le temps. Les objectifs de l'entreprise seront confrontés aux objectifs des acteurs qui s'y trouvent (propriétaire(s)-dirigeant(s), actionnaires, cadres, employés).

DES OUTILS PRODUCTIQUES NOUVEAUX

Une définition valable de la productique exige que nous abordions tout d'abord les différents outils informatiques présents en gestion de la production.

Tableau 1 : Un processus de prise de décision stratégique



Généralement, on associe la productique aux outils de production informatisés. Ces outils, à vrai dire la partie tangible de la productique, sont principalement au nombre de quatre : la technologie de groupe assistée par ordinateur (TGAO), la conception assistée par ordinateur (CAO), la fabrication assistée par ordinateur (FAO) et le robot.

La TGAO consiste en l'utilisation de l'informatique dans la pratique de la technologie de groupe. La technologie de groupe (TG) englobe une technique et une philosophie destinées à augmenter l'efficacité de la production par le regroupement de composants variés ayant des similitudes de forme, de dimension et/ou de cheminement.

La CAO s'associe à toute activité où un utilisateur travaille directement avec un ordinateur pour créer ou modifier un design et où la procédure de résolution se déroule de plus en plus d'une manière interactive et ininterrompue³. Concrètement, elle permet un traitement informatisé des informations utiles à la conception des produits et une réutilisation rapide et économique de ces informations pour des modifications majeures ou mineures, ou encore pour la conception d'autres produits.

La FAO permet un traitement et une réutilisation rapides et fiables des informations reliées à la fabrication. Il en résulte des gains au point de vue de la qualité des produits, de la constance de cette qualité, des temps de préparation et de réglage des machines, de la réduction des coûts, d'une meilleure prévision dans la maintenance des machines, de la confiance et de la planification des phases de production et, finalement, des possibilités de combinaison des activités.

La CFAO regroupe l'utilisation de la CAO et de la FAO, généralement au moyen d'un ordinateur central ayant en mémoire une banque de données pouvant être utilisée et mise à contribution par les différents sous-systèmes.

Le robot est une machine automatique industrielle dont l'originalité réside dans la possibilité de programmation informatisée, donc souple, des opérations de production diversifiées⁴.

La productique représente plus qu'un ensemble d'outils informatisés, elle est un programme que l'entreprise se donne pour informatiser la gestion de sa production. Effectivement, la productique se retrouve dans l'entreprise sous la forme d'un programme, d'un plan d'actions. Un programme productique est un ensemble de plans détaillés comprenant les objectifs, les politiques, les procédures, les méthodes, les standards et les budgets qui mobilisent les ressources humaines, physiques, matérielles et monétaires de l'entreprise, permettant d'implanter des outils de production informatisés.

Notre volonté de bâtir un outil d'évaluation de la relation productique – stratégie repose sur la présence a priori de l'impact stratégique des programmes productiques dans les PME.

Ainsi, nous croyons que la décision d'implanter la productique est stratégique. Tout d'abord, parce qu'elle correspond à des investissements importants et coûteux dont l'impact, notamment sur les structures financières, est significatif. Ensuite, parce que l'adoption d'une démarche productique ne se réduit pas à l'acquisition des seuls équipements, mais parce qu'elle affecte, comme on le verra, l'ensemble du système de production dans lequel ces équipements sont insérés. La démarche productique prend par conséquent les caractéristiques d'une véritable mutation, souvent irréversible ou dont la réversibilité est très difficile, donc très coûteuse. Bien entendu, il convient de nuancer, notamment en prenant en considération le secteur de l'entreprise concernée.

À notre avis, la nature stratégique de la productique s'exprimera à différents degrés par l'intégration des objectifs des programmes productiques aux objectifs généraux de l'entreprise. Ainsi, l'évaluation de la productique dans la décision stratégique doit tenir compte du type d'entreprise où elle est appliquée. En ce qui concerne les PME, certaines caractéristiques propres à ce type d'organisation influent sur la compréhension de la relation entre la productique et la stratégie. Ainsi, la productique s'y développe selon une dynamique particulière qui s'explique notamment par les caractéristiques attribuées à ce

type d'organisation. Nous en avons retenu trois : la personnalisation de l'entreprise permise par la symbiose dirigeant – organisation, les ressources limitées de ces derniers et le mode de rationalité adopté par le propriétaire-dirigeant lors des prises de décisions stratégiques.

Les PME comportent généralement des ressources humaines et financières limitées car le potentiel de ces dernières est restreint. L'acquisition de certains équipements productiques devient par le fait même impossible ou représente, a priori, un risque monétaire trop élevé. Ces ressources limitées rendent également les PME particulièrement vulnérables aux erreurs éventuelles liées à un programme productique. Sous l'angle du risque d'entreprise, le programme productique peut engendrer des conséquences fatales pour une PME.

L'implantation de la productique provoque, parmi les conséquences, une remise en cause de la division du travail basée sur le taylorisme.

Le taylorisme, qui domine encore l'organisation de la production de plusieurs PME, repose sur une division poussée des tâches. Par contre, la productique nous offre des possibilités d'intégration, aux points de vue du marketing et de la gestion des ressources humaines, qui vont à contre-courant de cette école de gestion. Certaines études révèlent qu'un programme productique remet en cause les principes mêmes de gestion tayloriens.

Tableau 2 : Éléments centraux du taylorisme

1. Les tâches sont décomposées en éléments constitutifs ;
2. chaque point est analysé afin que lui corresponde la meilleure méthode d'exploitation ;
3. les éléments de chacune des tâches sont soumis à des normes scientifiques ;
4. les employés sont choisis et entraînés d'une façon scientifique ;
5. la rémunération est déterminée en fonction du rendement.

Cette remise en cause du taylorisme, même partielle, débouche sur une évolution possible des différentes hypothèses et caractéristiques des systèmes de production traditionnels dans les entreprises manufacturières, ce que certains auteurs nomment la « nouvelle logique de production ». Celle-ci va à l'encontre du mouvement de concurrence fondé sur les prix et l'homogénéisation du marché ; en revanche, elle met l'accent sur la segmentation du marché, la concurrence, les options particulières et la fabrication sur commande. J. D. Goldhar et M. Jelinek prônent l'existence de cette nouvelle logique de production. Car, selon ces auteurs, les caractéristiques et les hypothèses à la base de la régulation du système de gestion de la production diffèrent sous la productique.

Traditionnellement, l'évaluation d'un changement en gestion de la production reposait sur les aspects techniques et économique-financiers.

L'évaluation d'un programme productique, dans une prise de décision stratégique, s'intègre dans une approche globaliste et systémique, et non seulement techniciste.

UN MODÈLE D'ÉVALUATION DE L'INFLUENCE D'UN PROGRAMME PRODUCTIQUE SUR LA STRATÉGIE DES PME

La construction d'une grille d'évaluation servant à mesurer l'influence d'un programme productique sur la stratégie des PME exige la conception d'une représentation à la fois du programme productique, de la stratégie et, finalement, de l'influence d'un programme productique sur la stratégie. Nous pourrions ainsi mieux évaluer ce type de programme et ses conséquences. La grille d'évaluation est basée sur notre modèle d'analyse de l'influence de la productique sur la stratégie (tableau 4).

Le programme productique est représenté selon un modèle en quatre dimensions : l'individu, la dimension technologique, la dimension économique-financière et, finalement, la dimension de l'organisation (tableau 3). Examinons chacune d'elles en détail.

La dimension de l'individu dans l'évaluation d'un programme productique

Comme il est indiqué au tableau 5, les théories des organisations et la psychosociologie nous ont servi à dégager quatre éléments d'analyse des individus dans un programme ou une démarche productique d'une PME. Ces quatre éléments sont le profil du propriétaire-dirigeant, la compétence technologique de ce dernier, des cadres et des employés, la

résistance aux changements technologiques et la flexibilité des ressources humaines.

Devant le programme productique, les propriétaires-dirigeants ont des réactions différentes qui s'expliquent notamment par la présence de profils différents chez les utilisateurs de la productique. De plus, il faut tenir compte de la culture technique du propriétaire-dirigeant lors de l'étude d'un programme productique dans la PME manufacturière.

Tableau 3 : Représentation des dimensions incluses dans un programme productique

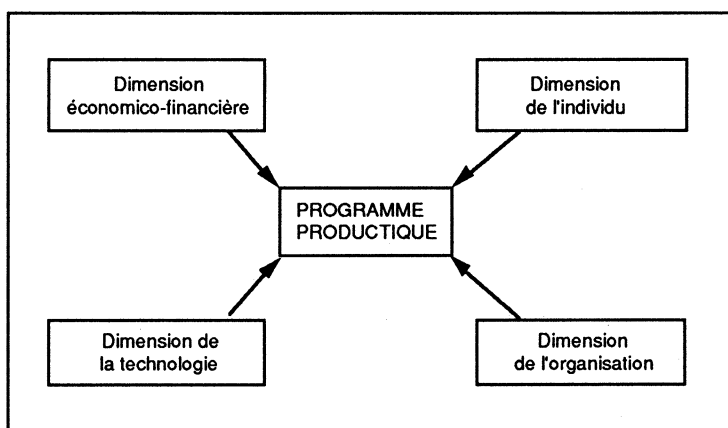
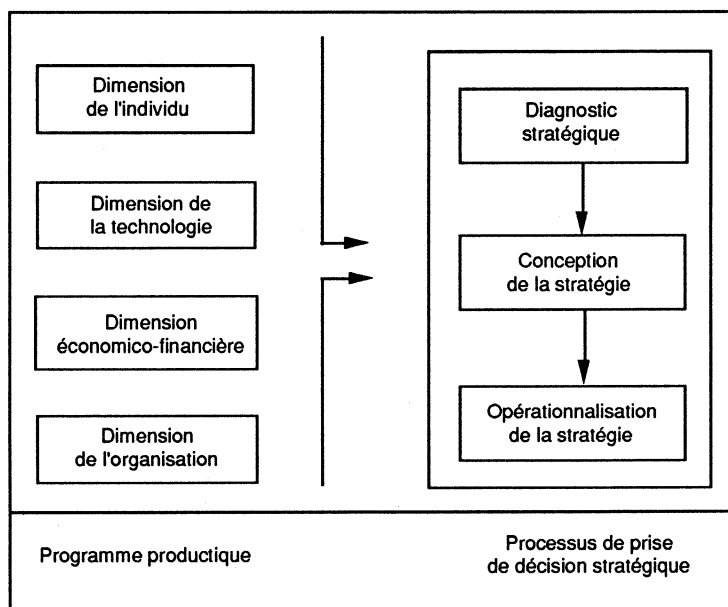


Tableau 4 : Grille d'évaluation de la productique dans une décision stratégique



Le changement, et même quelquefois la rupture, que provoque l'implantation d'un programme productique par rapport à la compétence et au savoir-faire requis chez le propriétaire-dirigeant, constitue un facteur de succès ou d'échec d'une telle implantation. Même si souvent le propriétaire-dirigeant d'une PME manufacturière a acquis son expérience à même le système de production actuel de l'entreprise, un tel changement dans le savoir-

faire requis peut déboucher sur une quelconque dépendance à l'égard de la compétence de certains employés. Cette perte de contrôle potentielle, appréhendée et anticipée, représente un facteur déterminant dans la décision d'implanter ou non un programme productique. Et même si cette décision est positive, il n'en demeure pas moins que le propriétaire-dirigeant reste soucieux de conserver le contrôle des connaissances liées à son appareil

Tableau 5 : Éléments pertinents d'analyse d'un programme productique

Dimension	Théorie	Éléments d'analyse pertinents
Individu	<ul style="list-style-type: none"> • Psychosociologie • Théories des organisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Profil du propriétaire-dirigeant • Compétence technologique du propriétaire-dirigeant, des cadres et des employés • Résistance aux changements technologiques • Flexibilité des ressources humaines
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la production 	<ul style="list-style-type: none"> • Catégories du système de production • Flexibilité du système de gestion • Régulation de la production (rupture)
Économico-financière	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse financière • Économie de la production • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios • Taille des séries économiques de lancement • Courbe d'apprentissage • Ressources limitées • Économies d'échelle • Productivité • Configuration de la demande • Dynamique de la demande
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Théories des organisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration interne du système de gestion de la production • Intégration externe du système de gestion de la production

productif. De plus, il doit faire face à des résistances au changement plus ou moins fortes de la part des différents acteurs concernés (cadres, employés). Il lui est donc nécessaire d'envisager cette situation et d'étudier la flexibilité de ses ressources humaines.

La flexibilité des ressources humaines touche trois aspects : la formation, le domaine législatif et la négociation entre les acteurs concernés et le propriétaire-dirigeant. Comme la formation constitue un facteur de flexibilité de la main-d'œuvre, le propriétaire-dirigeant doit évaluer les possibilités de formation et la capacité de ses employés à recevoir cette formation. Il ne doit pas oublier que les contraintes imposées par les lois du travail font partie intégrante de la stratégie d'implantation de la productique. Quant à la négociation nécessaire qui s'engage entre les différents acteurs, il est primordial que le propriétaire-dirigeant en comprenne parfaitement les enjeux.

La dimension de la technologie dans l'évaluation d'un programme productique

Généralement, les PME sont présentes surtout dans les systèmes de production de type Atelier, où l'on fabrique en discontinu de multiples produits en petites séries, et dans les systèmes de production de type Projet où l'on fabrique un produit unique et éphémère selon une quantité déterminée pour chaque projet. Concrètement, les PME se concentrent sur la production par lots et à la demande, et se caractérisent par de petites quantités produites, un faible taux de production, un haut degré de qualification de la main-d'œuvre, des équipements peu spécialisés et une disposition d'atelier à débit discontinu.

La productique assure à la PME une plus grande flexibilité pour répondre aux besoins de ses clients. Nous retenons qu'au centre de la « flexibilisation » du processus de production, la notion de délai de réponse aux commandes des clients pourrait être le facteur déterminant le plus lourd, compte tenu de la dynamique de la demande dans laquelle les entreprises évoluent. La productique, en diminuant ce délai et en raison d'autres avantages que nous

avons déjà mentionnés, remet en cause l'état du compromis productivité – flexibilité si important en gestion de la production.

La productique a également un impact sur la régulation de la production ou sa logistique. La logistique désigne la technologie de la circulation physique des marchandises⁵. La gestion de la production devient stratégique dans la mesure où elle apporte un avantage qui influe sur la stratégie de l'entreprise. Par exemple, une réponse plus rapide à une commande des clients ou encore un approvisionnement en stocks moins coûteux constituent des éléments stratégiques si une entreprise se sert de ces avantages pour accroître ses capacités concurrentielles. Lors de l'implantation de la productique, il faut que le dirigeant de la PME étudie l'impact de son projet sur la logistique de son système de production.

La dimension économique-financière dans l'évaluation d'un programme productique

Certains éléments d'analyse pertinents nous servent à décrire ou à mesurer la dimension économique-financière d'un programme productique. L'aspect économique-financier de la gestion de la production est touché différemment dans chacune de ses composantes. Nous nous attarderons sur trois d'entre elles (l'analyse financière, l'économie de production et le marketing) à propos desquelles il est nécessaire d'apporter certaines précisions. Tout d'abord, l'intensité de l'impact financier varie selon chacun des programmes productiques mis en œuvre. De plus, l'étude d'éléments financiers s'avère nécessaire dans toute analyse valable d'un programme productique. Finalement, la compréhension de la relation produit – marché étudiée par le marketing représente un élément privilégié dans un programme productique.

La dimension économique-financière est constituée de plusieurs éléments, la taille des séries économiques de lancement (TSEL), les ratios financiers à caractère stratégique, les méthodes de calcul de la rentabilité, les économies d'échelle, la courbe d'apprentissage, l'étude de la productivité, la limite des ressources disponibles, la configuration et la dynamique de la demande.

En matière d'analyse financière, nous pouvons évaluer un programme productique sous l'aspect à la fois tactique et stratégique. Nous nous limiterons à l'aspect stratégique de l'analyse financière. En milieu PME, le délai de recouvrement et le taux de rendement interne (TRI) sont les méthodes les plus utilisées pour évaluer les investissements en équipement⁶. Aussi, toute évaluation d'un investissement doit tenir compte du fond de roulement de l'entreprise et de la nécessité de maintenir une saine structure financière.

Nous nous attarderons à deux approches différentes mais complémentaires, soit celles de Rooryck et de Chicha qui dépassent les analyses traditionnelles. Dans le but de compléter les méthodes d'évaluation dites stratégiques, nous examinerons la méthode d'évaluation de la rentabilité d'un projet d'investissement en productique élaborée par G. Rooryck. L'auteur propose d'intégrer l'aspect tactique à la stratégie et au marketing de l'entreprise, en utilisant la « technique multicritères simplifiée ». Pour l'auteur, le critère du retour sur investissement semble assez bien adapté, puisqu'il permet de comparer deux projets différents et d'évaluer deux paramètres importants : le temps moyen pour neutraliser le risque pris par l'entreprise et l'importance du profit à court terme. C'est pourquoi G. Rooryck préconise de conserver, tout en l'adaptant, le TRI comme calcul de base permettant d'évaluer l'intérêt économique d'un programme productique, d'autant plus qu'il s'agit d'une méthode facilement utilisable par les PME. Cette méthode d'évaluation calcule le coefficient de synergie à partir du coefficient de stratégie marketing, du coefficient d'intérêt stratégique et, finalement, du temps de récupération de l'investissement. Quoique à notre avis G. Rooryck surévalue l'importance de l'aspect marketing, l'intérêt de sa méthode demeure incontestable, grâce à la prise en compte de la stratégie de l'entreprise, aussi bien sur le plan commercial que sur le plan d'une stratégie d'investissement. La pertinence de l'effort tactique par rapport à une stratégie marketing explicite, l'intérêt d'un investissement stratégique (même si son effet direct immédiat est une dépense simple) et le souci de synergie de l'ensemble des activités sont les qualités attribuées à cette méthode par son auteur.

L'approche par ratios, dits tactiques et stratégiques, est utile pour évaluer la santé financière de

l'entreprise et applicable pour évaluer un programme productique. Nous croyons que l'analyse traditionnelle par ratios comporte deux faiblesses majeures : a) les indicateurs ou ratios basés sur les données des états financiers sont interprétés le plus souvent en eux-mêmes sans tenir compte des besoins et de la situation particulière de l'entreprise dans son ensemble ni des caractéristiques de sa stratégie et de son contexte environnemental ; b) les normes de référence, qu'elles soient générales ou sectorielles, sont établies à partir de moyennes qui n'autorisent pas un diagnostic défavorable ou favorable du simple fait qu'une entreprise donnée s'en écarte plus ou moins. Les indicateurs permettant de juger la santé financière de l'entreprise, pour être concluants, devraient donc être intégrés à une démarche diagnostique plus globale les comparant à des indicateurs reliés à d'autres activités et structures fonctionnelles de l'entreprise, à sa stratégie et à son environnement, ainsi qu'à l'évolution de celui-ci. Dans la double perspective que nous venons d'exposer, la santé financière se définit ainsi : du point de vue tactique, elle traduit l'aptitude de l'entreprise à prévenir les goulots d'étranglement dans le flux de trésorerie, ou à régénérer ce flux quand il est atteint ; du point de vue stratégique, elle exprime l'aptitude à assurer le support opérationnel et structurel requis en fonction de ses opérations stratégiques fondamentales (repli, stabilité, croissance ou développement).

Le deuxième élément de la dimension économico-financière qui nous intéresse est la taille des séries économiques de lancement (TSEL). La TSEL est déterminée par la somme des coûts reliés au maintien des stocks et des coûts de lancement de la série, sans égard à la quantité de produits composant la série. Ce calcul donne le total des coûts variables si l'on exclut les critères non quantifiables ; la qualité à produire sera déterminée en fonction de la minimisation de ces coûts. La productique nous permet d'abaisser la TSEL en intervenant principalement sur le coût de lancement ou de préparation par une gestion rapide et efficace de l'information. Le calcul de la TSEL nous oblige à effectuer des choix en fonction d'un produit, donc en fonction d'économies d'échelle⁷.

Le troisième élément de la dimension économico-financière concerne la notion de courbe d'apprentissage, soit la baisse des coûts de

production lors d'un accroissement du volume⁸. L'importance accordée à la notion de courbe d'apprentissage, dans les décisions liées au système de production, est primordiale. Toutefois, cette situation augmente la rigidité opérationnelle de l'entreprise. Nous ne pouvons ignorer que la minimisation éventuelle et possible de la prise en compte de la notion de courbe d'apprentissage, dans le système de gestion de la production, représente une des conséquences de l'implantation de la productique. Ce changement dans la courbe d'apprentissage permet d'accélérer les bénéfices dus à l'effet d'apprentissage dans la conception et la fabrication, grâce à un meilleur traitement de l'information.

Nous connaissons les difficultés éprouvées par les PME dans la mobilisation des ressources humaines et financières. Or le manque ou surtout l'absence de ressources exerce un impact sur le programme productique. Les conséquences d'une rareté des ressources sur l'implantation d'un programme productique dans les PME sont de trois ordres : l'étalement du programme, son échec et un risque pour la survie de l'entreprise. Pour faire face à des ressources financières et/ou humaines limitées, une PME peut étaler et même réorienter son programme productique. C'est pourquoi elle doit se donner certaines marges de manœuvre. Des situations spécifiques peuvent provoquer des difficultés financières parfois fatales pour l'entreprise. Nous avons effectué certains constats : il existe peu d'historiques de programmes productiques ; de plus, une PME base ses décisions sur plusieurs événements aléatoires, donc peu prévisibles ; finalement, des difficultés d'utilisation de logiciels ou encore des résistances de la part des employés sont possibles.

Un des principes en gestion de la production repose sur la présence d'économies d'échelle et son importance dans les prises de décisions. Qu'en est-il dans les PME ayant adopté la productique ? Plusieurs auteurs⁹ soutiennent que les nouvelles technologies de production changent radicalement l'économie d'entreprise par le passage de la primauté de la loi des économies d'échelle à celle des économies de diversité.

La notion d'économie d'échelle signifie que, plus les quantités produites sont grandes, plus le coût

unitaire est faible, ce qui limite le sens d'économie d'échelle à celui d'économie de volume. Cette règle, en productique, est remplacée par celle d'économie de diversité. Un des changements majeurs, dans les principes à la base de la régulation de la production sous la productique, est le passage des économies d'échelle aux économies globales (ou de diversité). Selon J. D. Goldhar et M. Jelinek :

Les économies de diversité existent quand il revient moins cher de produire divers produits ensemble avec un même équipement. [...] la flexibilité accrue provenant de la réinjection des coûts d'organisation dans le processus de conception a des conséquences directes sur la chaîne de production et les stocks.

L'utilisation des technologies flexibles de production offre des possibilités nouvelles dans le processus de fabrication : une flexibilité de conception et de variété de produits, une réponse rapide aux changements de la demande, un meilleur contrôle, une réduction des gaspillages, une meilleure capacité prévisionnelle et un meilleur rendement. Ces possibilités sont fonction des performances des outils flexibles utilisés et de la capacité des utilisateurs à les maximiser, de la santé financière de l'entreprise et de ses besoins en flexibilité. Ce type d'économie fait partie des économies globales, définies comme des économies engendrées par l'effet de synergie d'une économie particulière sur au moins une des fonctions de l'entreprise. Par exemple, l'économie résultant d'une facturation plus rapide, d'une meilleure connaissance de la durée du cycle d'un lot de produits, en plus d'augmenter l'intégration du système de production et du système de comptabilité, fait partie des économies globales. La productique nous oblige à penser selon une économie globale et, ainsi, à développer une approche intégrée de l'ensemble du système de production.

Nous ne saurions négliger la notion de productivité en contexte productique. Encore faut-il rappeler que la production est la transformation de matières brutes en produits finis par une séquence d'opérations de traitement et de montage. Pour réaliser cette transformation, l'atelier doit exercer plusieurs fonctions connexes telles que la conception du

produit, la technique de fabrication, l'organisation de la production, le contrôle de la qualité, la planification de la production, la programmation et le contrôle des stocks. Nous pouvons résumer la fabrication en la ramenant à quatre fonctions essentielles : le traitement et le montage des matériaux ; la manipulation et le stockage des matériaux ; le contrôle à la fois des opérations et de l'atelier ; le développement d'un système d'information pour le support des trois fonctions précédentes. La productique intervient dans ces quatre fonctions de production.

La productique a pour objectif, entre autres, de réconcilier le besoin inhérent, pour l'entreprise, d'atteindre une productivité élevée afin d'être compétitive, et la nécessité d'une certaine flexibilité lui permettant de s'adapter. Il n'est pas facile d'évaluer cette productivité. Selon C. A. Voss, les nouvelles technologies de production se caractérisent par un déplacement des gains de productivité « apparents » ou directs (c'est-à-dire ceux qu'on peut quantifier), permis auparavant grâce à des économies d'échelle, vers des gains de productivité cachés ou indirects. Les plus importants, selon Voss, seraient ceux liés à la flexibilité du système de production, à la qualité des produits et à la réduction des stocks. De plus, l'auteur note la difficulté de quantifier ces avantages :

Pour les dirigeants, le compromis clef entre une efficacité accrue (coûts de production plus faibles, précision plus grande) et la flexibilité débouche inévitablement sur une spécialisation plus grande, même au prix d'une rigidité croissante.

L'apport le plus notable de la productique, en fait de gains de productivité, se situe au point de vue du traitement de l'information dans le système de production. L'information est alors traitée comme un bien à caractère immatériel, ayant pour rôle de développer la logistique des marchandises¹⁰. Ainsi, nous choisissons de l'analyser comme un bien informationnel. Nous pourrions alors nous demander si la rapidité et la fiabilité, dans le traitement et l'analyse de l'information, permises par les équipements productiques autorisent une plus grande flexibilité du système de production. Nous ne pouvons oublier l'importance de la demande des produits dans l'évaluation d'un programme productique.

La convergence de la dynamique des marchés, qui tend vers une nouvelle configuration de la demande, avec les possibilités de diminuer la rigidité des systèmes de production traditionnels, est à l'origine d'un élargissement du compromis productivité – flexibilité. Ainsi, il est possible théoriquement d'abaisser les coûts de production par unité sans augmenter la capacité de production¹¹. Nous sommes cependant très loin de penser que la productique est le seul élément susceptible d'améliorer la productivité de l'entreprise.

La demande demeure le moteur principal des changements technologiques. Les anciennes théories opposant les marchés de production sur commande et les marchés de production de masse pourraient bien être dépassées¹². À l'ère de la productique, soit dans les entreprises de l'an 2000, les grandes sociétés pourront fournir un service sur commande, et les petites entreprises, une production de masse auparavant hors de leur portée. Cette situation provoque une nouvelle dynamique de la concurrence.

Un programme productique sous-tend généralement une volonté d'adaptation de l'entreprise à la dynamique de la demande. La flexibilité de production permettra à l'entreprise de mieux répondre à la demande selon les directions qu'elle prendra. Comme la vitesse des changements de la demande va influencer le succès d'un programme productique, l'entreprise doit établir des prévisions dans ce domaine.

La dimension organisationnelle dans l'évaluation d'un programme productique

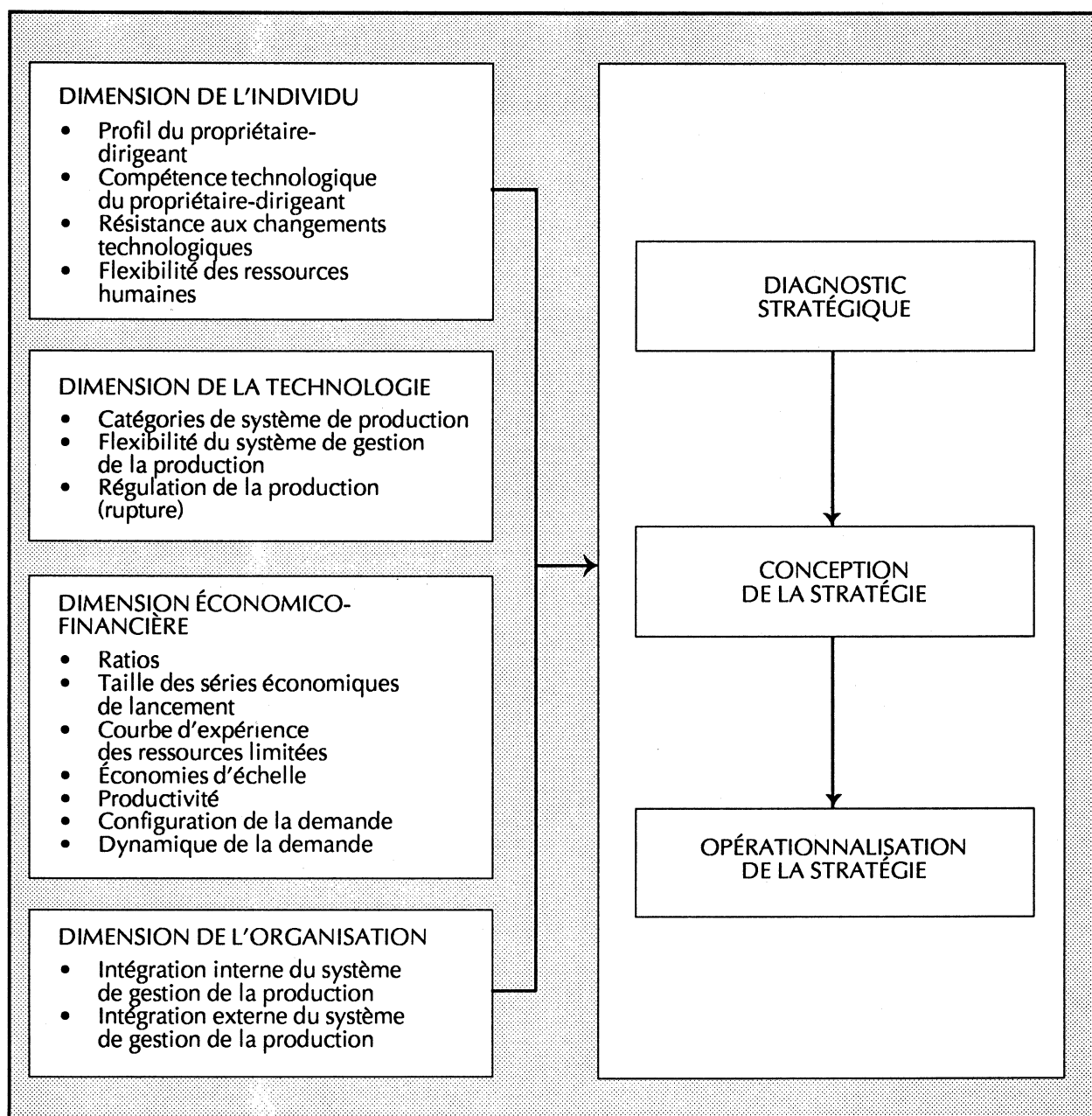
L'évaluation de la productique doit tenir compte de la dimension organisationnelle. Voici quelques éléments d'analyse pertinents d'un programme productique. D'abord, il faut évaluer principalement le degré d'intégration du programme productique dans l'organisation. Du succès de cette intégration dépendra la possibilité, pour la PME, de profiter des avantages permis par le programme productique pour les mettre au service de la stratégie de l'entreprise.

L'intégration d'un programme productique aux autres activités de l'entreprise constitue un facteur de succès¹³. En conclusion à une étude des programmes

productives de quatorze entreprises en Australie, aux États-Unis et en Grande-Bretagne, C. A. Voss soutient que la maximisation des avantages apportés par les nouvelles technologies de production est fonction de l'intégration des possibilités offertes par ces technologies ainsi que des priorités de l'entreprise. Le succès d'une telle intégration ne

s'obtient pas sans difficulté, particulièrement au point de vue de sa planification, en présence de changements rapides de technologie, et aussi de la détermination du degré désiré d'intégration. La compréhension de l'impact d'un programme productif sur les aspects organisationnels repose sur l'étude du degré d'intégration, tant dans le

Tableau 6 : Modèle synthèse d'évaluation de l'influence d'un programme productif sur la stratégie des PME



système de production lui-même que dans l'organisation comme ensemble de systèmes.

Notre modèle général d'évaluation de l'influence d'un programme productique sur la stratégie des PME manufacturières est composé de l'ensemble des éléments d'analyse pertinents d'un programme productique et du modèle de prise de décision stratégique (tableau 6). Concrètement, chacune des dimensions d'un programme productique peut influencer sur une des trois phases du processus de prise de décision stratégique. Évidemment, des notions d'intensité, de hiérarchisation et de cohérence entrent ici en ligne de compte.

CONCLUSION

Par notre évaluation, nous avons été à même de constater qu'il existe une difficulté, chez les gestionnaires de PME et chez les chercheurs ayant étudié la question, à évaluer l'influence réelle de la productique sur la stratégie de l'entreprise. Trois raisons principales expliquent cette difficulté : premièrement, la productique a un caractère nouveau et peu de données concrètes nous guident dans la tâche d'évaluation ; deuxièmement, la stratégie se caractérise par sa complexité et sa contingence ; troisièmement, la productique exige une réflexion basée sur une nouvelle logique de production.

Nous croyons que la conception d'un outil d'évaluation de l'influence de la productique sur les prises de décisions stratégiques doit reposer sur un ensemble d'éléments qui décrivent le contexte d'une telle évaluation et sur un modèle d'évaluation qui tienne compte de la productique, de la stratégie et de la PME. Voici les éléments qui décrivent le contexte dans lequel se situe notre outil d'évaluation :

- la nécessité d'une approche systémique pour comprendre la productique ;
- les caractéristiques de la PME ;
- l'influence plus ou moins marquée de la productique sur toutes les fonctions de l'entreprise, selon son importance dans le système de production ;
- l'impact stratégique de la productique.

La nécessité d'une approche systémique pour comprendre la productique

Le propriétaire-dirigeant doit aborder la productique selon une perception globale d'un tel projet. Une telle approche lui permettra de tirer tout le potentiel d'un tel investissement et d'en appréhender les conséquences sur sa stratégie et sur l'ensemble de son organisation. Il pourra ainsi optimiser les avantages liés à la productique, car il nous est apparu, sur le terrain, que tout le potentiel des programmes productiques n'était pas exploité. Cette observation vient confirmer celles de certains auteurs ayant déjà soulevé la question.

Le deuxième élément décrivant le contexte dans lequel se situe notre outil d'évaluation est la connaissance des caractéristiques de la PME et de son dirigeant. Ainsi, l'étude de la productique dans la PME nous oblige à tenir compte du plan de carrière du dirigeant, de sa capacité de gérer la technologie et de la stratégie technologique retenue.

L'influence plus ou moins marquée de la productique sur toutes les fonctions de l'entreprise, selon son importance dans le système de production

L'influence de l'implantation de la productique dans la PME ne se limite pas à son système de production mais s'étend à d'autres fonctions, tels le marketing, la finance – comptabilité et la gestion des ressources humaines. Toutefois, sur le terrain, nous n'avons pas observé d'effet significatif de la productique sur les fonctions de l'entreprise autres que celle de la gestion de la production, et ce, pour deux raisons : tout d'abord, l'effet « global » de la productique apparaît dans les programmes productiques plus sophistiqués que ceux que nous avons étudiés et dans ceux qui touchent un pourcentage plus grand de l'outil de production ; la deuxième raison provient de la nature même d'une PME qui, par la non-complexité de sa gestion, n'encourage pas et, surtout, n'incite pas les propriétaires-dirigeants à intégrer davantage leurs outils productiques aux autres fonctions de l'entreprise, car cette intégration existe déjà.

L'impact stratégique de la productique

Nous avons été à même de valider l'hypothèse de l'influence stratégique d'un programme productique.

En effet, la productique nous est apparue comme une variable stratégique pour la majorité des PME étudiées, correspondant à une volonté de répondre aux différents changements technologiques.

Dans les organisations analysées, la productique soutenait les objectifs stratégiques de diminution de coûts, de croissance modérée et d'amélioration du ou des produits. De plus, elle s'inscrivait dans la dynamique de la concurrence du secteur étudié, où les notions de coût – délai – qualité dominant, d'autant plus que, comme nous l'avons dit précé-

demment, la productique intervient sur ces trois variables. Nous pouvons affirmer qu'il existe un lien direct entre les buts poursuivis par la productique et les objectifs stratégiques.

Il importe de noter que nous avons observé lors de nos visites en entreprise une sous-utilisation du potentiel stratégique de la productique. En effet, nous avons été à même de constater, lors de nos discussions avec les propriétaires-dirigeants de PME, que leur réflexion était axée sur les outils traditionnels de production lorsqu'ils parlaient de productique.

RÉFÉRENCES

1. TARONDEAU, J. C. (1980), « À propos de la crise technologique aux États-Unis », *Revue Française de Gestion*, janvier, p. 121-127.
 2. WHEELWRIGHT, S. C., R. H. HAYES (1985), « La fabrication, une arme contre la concurrence », *Harvard-L'Expansion*, automne, p.11.
 3. GOULET, M., B. MONTREUIL, R. L. PAPINEAU et R. ROCHETTE (1983), *Le point sur la conception et la fabrication assistée par ordinateur*, Rapport SIPA0583, Université du Québec à Trois-Rivières, mai, p.12.
 4. JACOT, J. H., F. COCHET et Y. BOUCHUT (1984), *Robotique industrielle et choix d'investissement*, Presses Universitaires de Lyon, 230 p.
 5. FIORE, C. (1983), *Logique de chaîne et robotique*, Rapport du Centre de Recherche d'Économie des transports, Université d'Aix-Marseille, 25 p.
 6. NASBETH, L. (1983), « The Diffusion of Innovation in Swedish Industry », in B. R. Williams, *Science and Technology*, MacMillan Press, Londres.
 7. BISHOP, J. E. (1980), « Production: arbitrez entre stocks et capacité », *Harvard-L'Expansion*, 1980, n° 3, p. 46-54.
 8. ABERNATHY, W. J., K. WAYNE (1978), « La courbe d'expérience et ses limites », *Harvard-L'Expansion*, hiver, p. 59-69.
 9. RUMELT, R. (1981), « The Electronic Reorganisation of Industry », *Communication présentée à Global Strategic Management in 1980 Conference*, Londres.
 - GOLDHAR, J. D., M. JELINEK (1985), « Management et nouvelles technologies », *Harvard-L'Expansion*, automne, p. 74-83.
 - VOSS, C. A. (1985), « The Management of the New Manufacturing Technology, Eight Propositions », *A. P. P. I.*, vol. 19, n° 4, p. 311-330.
 10. PEREZ, R. (1980), *Restructurations industrielles, planification stratégique et théorie de l'entreprise*, ERSI, Amiens.
 11. GOLDHAR, J. D., M. JELINEK (1983), « Plan for Economies of Scope », *Harvard Business Review*, novembre, p. 227-242.
 12. GOLDHAR, J. D., M. JELINEK (1985) « Management et nouvelles technologies », *Harvard-L'Expansion*, automne, p. 74-83.
 13. VOSS, C. A. (1985), « The Management of the New Manufacturing Technology, Eight Propositions », *A. P. P. I.*, vol. 19, n° 4, p.311-330.
- POUR EN SAVOIR PLUS**
- ABADIE, J.-P., P. COHENDET (1985), « Critères économiques d'évaluation des investissements d'automatisation : essai de mesure des critères de flexibilité et de qualité », *Journée Productique et Gestion*, Strasbourg, juin, 4 p.
- ABERNATHY, W. J., K. WAYNE (1978), « La courbe d'expérience et ses limites », *Harvard-L'Expansion*, hiver, p. 58-69.
- ANDERSON, P., M. L. TUSHMAN (1986), « Technological Discontinuities and Organizational Environments », *Administrative Science Quarterly*, septembre, p. 439-465.
- BAIRD, I. S., H. THOMAS (1985), « Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 2, p. 230-243.
- BENJAMIN, R. et al. (1984), « Information Technology : a Strategic Opportunity », *Sloan Management Review*, printemps, vol. 25, n° 3, p. 3-10.
- BESSON, P. (1983), « L'atelier de demain », Presses Universitaires de Lyon, 185 p.
- BESSON, P. (1984), « Diffusion de la productique et fonctions d'organisation de la production », *Journée d'étude : Les obstacles à la mise en œuvre de la productique dans l'entreprise*, Aix-en-Provence, décembre, 32 p.
- BHIDE, A. (1987), « Stratégie : le dynamisme des combattants », *Harvard-L'Expansion*, printemps, p. 6-14.
- BIRNBAUM, P. H. (1984), « Strategic Management of Industrial Technology: a Review of the Issues », *IEEE Transactions on Engineering Management*, novembre, vol. 31, n° 4, p. 186-191.
- BISHOP, J. E. (1980), « Production : arbitrez entre stocks et capacité », *Harvard-L'Expansion*, n° 3, p. 46-54.
- BOURGEOIS, L. J. (1980), « Strategy and Environment : a Conceptual Integration », *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 1, p. 25-39.
- BOYER, A., C. DESMARCHELIER (1985), « Management de la production : le défi des années 80 », *Harvard-L'Expansion*, n° 1, p. 95-101.
- BRACKER, J. (1980), « The Historical Development of the Strategic Management Concept », *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 2, p. 219-224.
- CHAFFEE, E. (1985), « Three Models of Strategy », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 89-98.
- COLLIER, D.W., E. (1985), « Linking Business and Technology Strategy », *Planning Review*, septembre, p. 28-34.
- CORIAT, B. (1983), *La robotique*, La Découverte - Maspéro, Paris, 188 p.
- DESCAMPS, I., M. O. DIORIO (1984), « La productivité: un élément de la politique manufacturière », *Gestion*, novembre, p. 20-25.
- DUKELBERT, W. C., A. C. COOPER (1982), « Entre-preneurial Typologies », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Édition Wellesley, Badson Center for Entrepreneurial Studies, p. 1-15.
- FREDRICKSON, J. W. (1983), « Strategic Process Research: Questions and Recommendations », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 565-575.
- GARDAN, Y. (1986), *La CFAO*, Édition Hermès, Paris, 310 p.
- GASSE, Y. (1984), « Le processus d'adoption des technologies nouvelles par les PME », Communication au Colloque *La PME en devenir dans un monde de mutation*, LAPEDIM, Université du Québec à Trois-Rivières, 25 p.
- GOLDHAR, J. D., M. JELINEK (1983), « Plan for Economies of Scope », *Harvard Business Review*, novembre, p. 227-242.
- GOLDHAR, J. D., M. JELINEK (1985), « Management et nouvelles technologies », *Harvard-L'Expansion*, automne, p. 74-83.
- GOULET, M., B. MONTREUIL, R. L. PAPINEAU et R. ROCHETTE (1983), *Le point sur la conception et la fabrication assistée par ordinateur*, Rapport SIPA0583, Université du Québec à Trois-Rivières, mai, 45 p.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1981), *Le virage technologique, Bâtir le Québec, phase 2*, Programme d'action économique 1982-1986, Éditeur officiel du Québec.

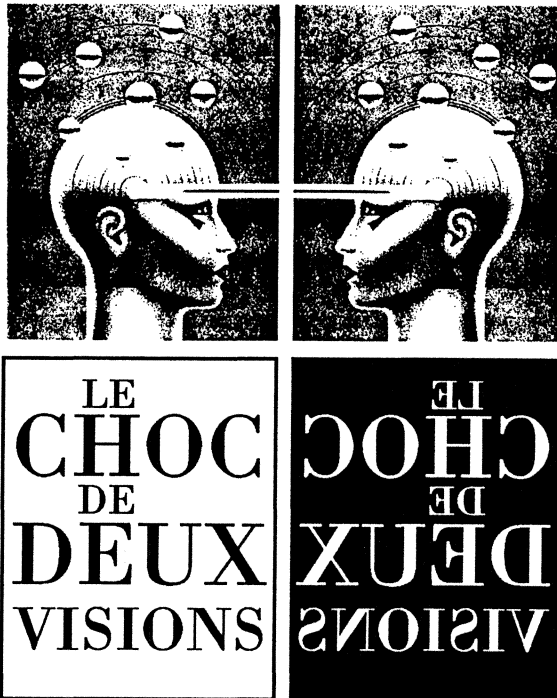
- GROUPE D'ÉTUDE DES STRATÉGIES TECHNO-LOGIQUES (1986), *Grappes technologiques. Les nouvelles stratégies d'entreprise*, Édition McGraw-Hill, Paris, 223 p.
- GUILLAUME, H. (1985), *Faire gagner la France*, Paris, 410 p.
- GUIMOND, S., G. BÉGIN (1987), *Le choc de l'informatique, les répercussions psychosociales et le rôle des attitudes*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 56 p.
- HAAS, E. (1987), « La révolution de la production », *Harvard-L'Expansion*, automne, p. 6-15.
- JACOT, J. H., F. COCHET et Y. BOUCHUT (1984), *Robotique industrielle et choix d'investissement*, Presses Universitaires de Lyon, 230 p.
- JELINEK, M., M. C. BURSTEIN (1982), « The Production Administrative Structure : a Paradigm for Strategic Fit », *Academy of Management Review*, vol. 7, n° 2, p. 242-252.
- JELINEK, M., J. D. GOLDHAR (1983), « The Interface Between Strategy and Manufacturing Technology », *Columbia Journal of World Business*, printemps, p. 26-36.
- JELINEK, M., J. D. GOLDHAR (1984), « The Strategic Implication of the Factory of the Future », *Sloan Management Review*, été, p. 29-37.
- JULIEN, P. -A., J.-B. CARRIÈRE et L. HÉBERT (1987), *Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME québécoises*, Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement (GREPME), Université du Québec à Trois-Rivières, septembre, 26 p.
- JULIEN, P. -A., J.-B. CARRIÈRE et L. HÉBERT (1987), *Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans l'industrie des ateliers d'usinage*, GREPME, UQTR, septembre, 72 p.
- JULIEN, P. -A., J.-C. THIBODEAU et G. MATHEWS (1983), *Les nouvelles technologies et l'emploi au Québec*, Rapport de recherche, INRS-Urbanisation et UQTR.
- LAMOUREUX, D. (1983), *L'introduction de technologies nouvelles dans l'entreprise: facteurs et conséquences*, Institut National de Productivité, Montréal, 60 p.
- LEFEBVRE, L. A., E. LEFEBVRE et J. DUCHARME (1985), « Les entreprises québécoises et l'informatique : situation et perspectives futures », *Gestion*, vol. 10, n° 4, Montréal, p. 31-34.
- LEFEBVRE, L. A., E. LEFEBVRE et J. DUCHARME (1986), « L'informatique dans la moyenne et la grande entreprise au Québec », *Gestion*, vol. 11, n° 3, septembre, p. 23-26.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE DU QUÉBEC (1987), *Le secteur de la machinerie et du travail du métal au Québec, Importance économique et analyse comparative*, gouvernement du Québec, 120 p.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE DU QUÉBEC (1987), *L'industrie québécoise du travail du métal*, gouvernement du Québec, 81 p.
- MIQUEL, C. (1986), « Les impacts sociaux des nouvelles technologies : mythes et réalités », *Gestion*, septembre, vol. 77, n° 3, p. 51-57.
- OCDE (1982), *L'innovation dans les PME*, Paris, 175 p.
- PEREZ, R. (1983), « À propos de la productique », *ACFET-INTERFACES*, n° 7, mai.
- PROTH, J. M. (1982), « Le défi robotique », *Revue Française de Gestion*, novembre, p. 15-21.
- SKINNER, W. (1987), « Le paradoxe de la productivité », *Harvard-L'Expansion*, automne, p. 25-31.
- TARONDEAU, J. C. (1980), « À propos de la crise technologique aux États-Unis », *Revue Française de Gestion*, janvier, p. 121-127.
- TARONDEAU, J. C. (1982), *Produits et technologies, choix politiques de l'entreprise industrielle*, Paris, Dalloz, 230 p.
- TARONDEAU, J. C. (1983), « Les trois âges de la stratégie industrielle », *Gestion*, février, p. 20-26.
- TARONDEAU, J. C. (1987), « Les technologies flexibles de production », *Harvard-L'Expansion*, automne, p. 32-47.
- TARONDEAU, J. C. (1987), « Organisation de la production : le miracle japonais à la portée de la France », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 8-11.
- TIMMONS, J. A., L. E. SMOLLEN et A. D. DINGUE (1977), « Idées fausses sur la technologie », *Harvard-L'Expansion*, été, p. 12-19.
- VOSS, C. A. (1985), « The Management of the New Manufacturing Technology, Eight Propositions », *A.P.P.I.*, vol. 19, n° 4, p. 311-330.
- VENKATRAMAN, N., J. C. CAMILLUS (1984), « Exploring the Concept of "FIT" in Strategic Management », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, p. 513-525.
- WHEELWRIGHT, S. C., R. H. HAYES (1985), « La fabrication, une arme contre la concurrence », *Harvard-L'Expansion*, automne, p. 11.
- WHEELWRIGHT, S. C. (1976), « Strategic Planning in the Small Business », *Business Horizons*, vol. 14, n° 4, p. 51-58.

La revue «**ORGANISATION**»
du Département des sciences
économiques et administratives

de l'Université du Québec à Chicoutimi
vous invite au

**COLLOQUE SUR L'ENSEIGNEMENT
DE LA GESTION**

**PORTRAIT DU
GESTIONNAIRE DE L'AN 2000**



Chicoutimi le 29 novembre 1991



Université du Québec à Chicoutimi

L'éducation en entrepreneuriat Sur quoi devrions-nous mettre l'accent : le médium ou le message ?

Louis Jacques Filion

Parler d'éducation entrepreneuriale au degré d'enseignement secondaire, c'est parler de l'étape la plus déterminante pour développer le potentiel entrepreneurial des jeunes. C'est là que le processus d'identification et l'acquisition de modes d'apprentissage spécifiques prendront forme. C'est là que se créera la semence entrepreneuriale qui pourra s'épanouir par la suite. Il ne s'agit pas de commencer à former les jeunes du secondaire de façon à leur montrer comment bâtir un plan d'affaires, mais plutôt de leur rendre accessible le monde des créateurs, des entrepreneurs. Il s'agit de leur permettre d'acquérir une attitude d'ouverture, d'intérêt par rapport à leur propre autonomie. Ils deviendront ainsi non seulement conscients que la société d'aujourd'hui leur offre la possibilité – sinon l'obligation – de se prendre en main, mais également intéressés et motivés à mieux contrôler leur propre destinée.

L'ENTREPRENEUR, UNE PERSONNE QUI IMAGINE ET RÉALISE DES VISIONS

Une recherche sur le terrain auprès d'une centaine d'entrepreneurs dans quinze pays nous a permis d'identifier un certain nombre de caractéristiques propres aux entrepreneurs. Les principales s'énumèrent comme suit : valeurs et culture entrepreneuriales acquises au contact d'au moins un entrepreneur au cours de leur jeunesse, expérience du monde des affaires, différenciation, intuition, engagement, travail assidu, esprit visionnaire (le rêveur réaliste), leadership, réseautage modéré, système de relations original avec les

employés, contrôle des comportements de ceux qui les entourent, mode d'apprentissage particulier.

Cette recherche nous a amené à définir l'entrepreneur à partir de ce qu'il fait, de son champ d'activités.

D'après nous, l'entrepreneur est essentiellement une personne qui imagine et réalise des visions.

En premier lieu, il imagine des visions de ce qu'il veut réaliser. Il construit ensuite un système de relations qui lui permettra de les réaliser. Il aime apprendre, mais n'apprend vraiment que s'il s'est identifié un intérêt.

Plusieurs des entrepreneurs étudiés ont affirmé en entrevue qu'ils avaient laissé l'école jeunes parce qu'ils avaient l'impression de ne rien y apprendre d'intéressant. Ils ont trouvé un emploi dans une entreprise où ils ont appris la production. Puis ils ont laissé cet emploi car ils n'y apprenaient plus. Ils sont allés ailleurs où ils ont appris la comptabilité, puis dans une autre firme où ils ont appris la vente, etc. À 30 ans, ils lançaient leur propre entreprise. Là ils ont appris à gérer des ressources humaines, à négocier avec un banquier, etc. L'activité commune à tous ces emplois : apprendre à cheminer afin de devenir entrepreneur. Certains ont révélé qu'ils retourneront à l'école ou suivront des cours du soir lorsqu'ils auront identifié les raisons pour lesquelles ils veulent apprendre ou des matières nouvelles qui pourront leur être utiles.

Les entrepreneurs potentiels aiment apprendre et savent que, pour réussir ce qu'ils veulent faire, ils doivent apprendre. De plus, leur esprit ne fonctionne pas toujours suivant la norme.

Ils sont différents et c'est souvent pour cette raison qu'ils voient le monde, la réalité sous une tout autre facette que le reste des gens. C'est ce qui les amène à détecter des opportunités que d'autres ne voient pas. Pour apprendre, ils ont besoin d'avoir identifié un intérêt, un sujet qui les motive et sur lequel ils peuvent entreprendre un apprentissage concret. De là l'importance d'amener les futurs entrepreneurs à identifier des visions de ce qu'ils veulent réaliser. Une fois cette étape franchie, on pourra les aider à structurer le système d'apprentissage entrepreneurial dont ils ont besoin. À la limite, la situation idéale consisterait à laisser chacun développer son esprit à sa façon, suivant ses caractéristiques propres.

L'entrepreneur doit définir à partir du non-défini. Il doit d'abord imaginer ce qu'il fera pour ensuite le faire. Cette étape débute par des idées de produits ou de services. Ce sont des visions émergentes qui prendront bientôt la forme d'une vision principale à réaliser. Ensuite, il imaginera le type d'organisation dont il a besoin pour ce faire. Le rôle de la créativité, de l'imagination dans ce que fait l'entrepreneur est vital et fondamental. Il engagera des gens pour l'aider mais il définira pour eux et parfois avec eux ce qu'ils auront à faire. Définir des situations, imaginer des scénarios, décider de ce qui est à faire tout en minimisant les risques, voilà des éléments tout à fait typiques et caractéristiques de l'activité de l'entrepreneur.

Parler de formation d'entrepreneurs chez les jeunes, surtout aux degrés d'enseignement primaire et secondaire, peut apparaître à certains comme prématuré. Pour faciliter notre compréhension du rôle de l'éducateur dans ce processus, introduisons la notion de pré-entrepreneur. Le pré-entrepreneur, c'est le jeune qui est formé de telle sorte que son potentiel entrepreneurial puisse être vraiment mis en valeur. Le pré-entrepreneur aspire à se prendre en main et se prépare en conséquence. C'est quelqu'un qui désire accomplir, réaliser quelque

chose et, pour ce faire, il veut soit lancer une entreprise, soit travailler à son compte. Parmi les pré-entrepreneurs figurent plusieurs élèves du primaire et du secondaire. On peut définir le pré-entrepreneur de la façon suivante :

Jeune personne qui chemine pour devenir autonome. Elle cultive son imagination. Elle apprend à définir des visions. Elle est motivée à apprendre tout ce qui doit être appris pour réaliser ses visions. Elle pratique la mise en application d'actions concrètes.

Tout comme Drucker (1985), nous partageons la conviction que la formation des entrepreneurs doit d'abord être à base de concepts et de théories. Le rôle de l'intuition auquel on fait si souvent allusion lorsqu'on parle des entrepreneurs n'est pas à négliger, mais il doit venir se greffer sur une manière de penser qu'on aura au préalable développée. La façon suivant laquelle on est habitué à réfléchir détermine ce qu'on peut devenir. Il faut considérer l'éducation comme un apprentissage qui prépare l'individu de façon générale, lui ouvre l'esprit à certaines choses, le socialise à certaines manières d'être et de faire. La socialisation que nous préconisons pour le futur entrepreneur correspond à ce que nous entendons par l'éducation du pré-entrepreneur : soutenir l'apprentissage de l'autonomie, cultiver l'imagination par des exercices, apprendre à l'élève comment définir ses visions, c'est-à-dire lui apprendre à construire des rêves réalisables (condition majeure pour motiver le futur entrepreneur à apprendre ce qu'il a identifié comme devant être appris afin que ses visions réalistes puissent se réaliser), et finalement offrir des possibilités de mise en application d'actions concrètes. Considérer les élèves comme des pré-entrepreneurs et les former en conséquence ne signifie pas qu'on veuille former tout le monde à devenir entrepreneur ou travailleur à son compte. Cela signifie plutôt qu'on veut former chacun de façon à ce qu'il soit en mesure de s'assumer dans le monde d'aujourd'hui, c'est-à-dire qu'il devienne assez autonome et « débrouillard » pour ne pas être dépourvu lorsqu'il sera laissé à lui-même.

La nécessité de former des éducateurs en entrepreneuriat

Trois réflexions s'imposent si nous voulons comprendre la relation entre éducation et

entrepreneuriat. Il y a vingt-cinq ans, la plupart des gens disaient qu'on ne pouvait pas former quelqu'un à devenir un manager. « On naît manager mais on ne le devient pas », disait-on. Or, vingt-cinq ans plus tard, le contraire est prouvé : on forme des milliers de managers de par le monde chaque année. On est arrivé à quelque chose de relativement satisfaisant dans ce domaine, même s'il existe encore énormément de place pour l'amélioration.

Qu'est-il arrivé ? Jusque-là, on avait surtout formé des comptables mais après la Deuxième Guerre mondiale, les organisations ont commencé à prendre de l'ampleur. Au cours des décennies 50, 60 et 70, les sciences de la gestion se sont développées. On a commencé au Québec à former des managers mais, au début, suivant une logique qui n'était pas celle du management. Graduellement, on a mieux compris ce qu'était et ce que faisait le manager, et on a développé une formation mieux adaptée, de plus en plus différenciée de l'enseignement proprement théorique qui existait en comptabilité : études de cas, analyses sur le terrain, intégration de divers facteurs pouvant influencer les prises de décisions, tels le marché, les facteurs humains, le positionnement stratégique. Dans les prises de décisions, la logique des coûts enseignée en comptabilité devenait l'un des éléments à considérer parmi d'autres et non le seul.

Qu'en est-il de la formation des entrepreneurs ? On peut se demander si l'éducation telle qu'on la connaît au Québec est appropriée à ce type de formation. Plusieurs prétendent encore, comme il y a vingt-cinq ans, qu'on ne peut pas former des entrepreneurs. Nous leur rétorquerons que, pour former une personne à jouer un rôle professionnel, il faut d'abord connaître les caractéristiques de ceux qui jouent ce rôle de même que les activités qu'ils accomplissent pour bien le jouer. À partir de là, on établira le type de formation requise.

Mais il y a plus. Avant d'arriver à intégrer cette nouvelle logique, il nous faut bien comprendre et bien intégrer ce qu'est et ce que fait l'entrepreneur. Car notre logique d'éducateurs n'a pas été formée en ce sens. Elle a été développée pour former des gens qui vont jouer des rôles déjà définis pour eux dans les organisations. Cela est implicite dans la formation des éducateurs. En particulier, la logique des éducateurs en gestion est tout imprégnée de

celle du management. Ce n'est que graduellement que l'éducateur acquiert la logique de l'entrepreneur, soit par contact direct avec des entrepreneurs, soit par l'étude de l'entrepreneuriat, ou par la lecture de témoignages et de biographies d'entrepreneurs. L'éducateur découvre alors que le développement de l'entrepreneur se distingue principalement par le fait qu'il doit porter d'abord sur les savoir-être et ensuite sur les savoir-faire, alors que dans presque tous les autres domaines le développement porte d'abord sur les savoir-faire.

Une deuxième réflexion sur l'éducation et l'entrepreneuriat porte sur l'importance accordée à la façon d'enseigner plutôt qu'au sujet enseigné.

Former des entrepreneurs, c'est d'abord travailler sur des attitudes.

À la suite de McLuhan (1964), selon lequel le médium est le message, nous constatons qu'en éducation, le mode d'apprentissage influence autant, sinon davantage, que le contenu. Il a été suggéré qu'afin de suivre la logique de ce qu'est et de ce que fait l'entrepreneur, on devrait l'amener à définir lui-même ses besoins d'apprentissage en fonction de la vision ou des visions qu'il veut réaliser ; ce qui suppose une approche proactive de la part de l'intéressé, d'abord amené à réfléchir à ce qu'il veut faire avant de définir ce qu'il aura besoin d'apprendre pour y arriver. En somme, il nous faut amener l'élève du secondaire, le pré-entrepreneur, à définir des espaces, des champs qui l'intéressent et pour lesquels il deviendra motivé à investir ses talents et ses énergies. Dans ce sens, le modèle d'éducation traditionnel est inapproprié pour former des entrepreneurs parce qu'il conditionne les élèves à la passivité. Sabourin et Gasse (1989) ont constaté que les élèves et les diplômés de cégeps possédaient un bon potentiel entrepreneurial mais qu'il revenait aux institutions de se doter « d'une approche intégrée pour favoriser le développement de l'entrepreneuriat ».

Une troisième réflexion s'apparente à la seconde. Il existe un biais fondamental sous-jacent à notre façon de penser l'éducation qui persiste encore dans notre société : à tous les degrés d'enseigne-

ment, l'éducation est conçue pour préparer les gens à travailler dans un cadre établi où quelqu'un les guidera et leur dira quoi faire. Une telle approche n'a plus sa raison d'être même pour ceux qui vont travailler dans la grande entreprise. Nous devons former des pré-entrepreneurs, des gens autonomes et créatifs qui seront capables, tout comme l'entrepreneur, de définir à partir du non-défini, c'est ça la vision. Un bon nombre de nos étudiants devront créer leur propre emploi. Il faut les inciter davantage à la débrouillardise. Autrement dit, si nous voulons plus d'entrepreneurs, de travailleurs autonomes, nous devons former la future main-d'œuvre de telle façon qu'elle devienne plus innovatrice. Les individus et les organisations s'en porteront mieux.

L'ENSEIGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT AU SECONDAIRE, DES PISTES POUR AGIR

Nous suggérons dix étapes pour réaliser un enseignement entrepreneurial. Alors que les deux parties précédentes de ce texte portaient sur des réflexions, cette dernière partie propose dix étapes concrètes afin de mieux articuler notre démarche vers un enseignement entrepreneurial au secondaire.

1. Se situer comme enseignant

Il faut d'abord que l'enseignant du secondaire se situe par rapport à lui-même. Quelles valeurs implique-t-il ? Quels sont ses modèles ? Si les élèves suivent la logique de ce qu'il leur enseigne, qu'est-ce qu'ils seront, qu'est-ce qu'ils deviendront ? Qu'est-ce qu'ils feront ? Comment le feront-ils ? De quoi l'éducateur a-t-il le goût lorsqu'il enseigne ? Qu'est-ce qu'il désire que ses étudiants fassent, deviennent ? Les réponses à ces questions lui permettront au moins de se situer par rapport au monde du travail, d'évaluer ce qu'il en connaît. Il est recommandé à ceux qui n'ont jamais été dans une entreprise d'aller visiter une grande entreprise et quelques PME de différentes dimensions : cent employés, vingt employés et cinq employés. Même s'il n'en retient que des idées vagues, il est bon que l'enseignant ait un minimum de connaissances sur ce qu'est le marché du travail, qu'il ait vu une configuration de divers emplois. En Grande-Bretagne, les stages en entreprise pour les enseignants du secondaire sont pratique courante.

Tableau 1: Étapes menant à l'enseignement entrepreneurial au secondaire

1.	Me situer comme enseignant.
2.	Connaître le monde des créateurs et des entrepreneurs.
3.	Éliminer la pression vers le conformisme.
4.	Renforcer l'autonomie et le leadership des élèves.
5.	Meubler mon enseignement – quel que soit le domaine – d'exemples tirés de la vraie vie. Cultiver l'imagination.
6.	Amener les élèves à définir eux-mêmes une situation, un problème, une vision.
7.	Habituer les élèves à identifier ce qui les intéresse, les motiver à apprendre.
8.	Créer une ouverture sur l'environnement.
9.	Provoquer des occasions pour amener les élèves à passer à l'action.
10.	Devenir un enseignant entrepreneurial.

2. Connaître le monde des créateurs et des entrepreneurs

On vit dans un monde où les changements sont de plus en plus rapides. On a besoin de former des gens plus créatifs, plus imaginatifs. Pour ce, chaque éducateur doit se baigner d'une certaine culture de créativité. Il est intéressant de lire sur des créateurs et d'en rencontrer : écrivains, artistes, peintres, inventeurs, entrepreneurs ont beaucoup à nous apprendre. Certains enseignants présentent des résumés de biographies à leurs élèves. D'autres invitent des créateurs en classe. Dans certaines écoles, chaque professeur invite au moins une fois l'an un entrepreneur à venir rencontrer les élèves et à leur expliquer de quelle façon la matière étudiée par ces jeunes leur est utile dans la vie de tous les jours.

3. Éliminer la pression vers le conformisme

Dans la situation actuelle, pour cheminer dans le système scolaire, l'individu doit apprendre à s'y conformer. D'ailleurs, l'expérience a fait de nos élèves des spécialistes capables de décoder ce que chaque enseignant veut entendre et lire et à le lui donner. Ceux qui obtiennent les meilleures notes ne sont pas nécessairement ceux qui ont le mieux appris à apprendre, à bien identifier et définir leur savoir-être, mais souvent ceux qui se sont le mieux ajustés à la pensée du professeur. Dans notre système scolaire, trop souvent l'apprenant est conditionné à devenir un être passif, parce qu'on a mis l'accent sur le conformisme et l'esprit analytique. Tout le monde gagne à laisser l'élève en prendre plus large sur le plan de l'expression de ses idées. Une telle approche le motivera peut-être à améliorer son orthographe.

Le rôle de l'éducateur devrait plutôt consister à respecter, à soutenir, à renforcer les caractéristiques personnelles, les éléments de différenciation de chacun. Au lieu d'encourager nos élèves à la passivité, nous devrions faire notre propre autocritique, modifier notre attitude et viser à former non pas des gens qui auront appris à se conformer mais des gens qui auront appris à se différencier, des gens autonomes, imaginatifs et possédant assez de leadership, de ténacité, de persévérance, de force de caractère pour résister aux pressions de toutes sortes vers la conformité. Le chômage guette une proportion grandissante de nos diplômés, parce qu'ils ont été formés dans le but de travailler pour d'autres plutôt que pour eux-mêmes, dans le but d'attendre que d'autres les encadrent. Pourtant, même dans la grande entreprise, ce type d'attitude a de moins en moins sa place aujourd'hui.

4. Renforcer l'autonomie et le leadership des élèves

L'entrepreneur a besoin d'une formation qui s'apparente à celle des leaders tant étudiés par Zaleznik et Kets de Vries (1976). Il a besoin d'être renforcé dans son cheminement et de développer un modèle qui lui soit propre : le sien. Il a aussi besoin de développer son propre modèle d'apprentissage. La présence d'entrepreneurs auxquels il pourra et voudra s'identifier prend ici une importance capitale. L'absence physique d'entrepreneurs peut être compensée par la lecture de témoignages, d'entrevues, de biographies,

d'exemples. Ce type de formation requiert un minimum de suivi individuel. Cela ne signifie pas qu'on doive consacrer bien du temps à chacun, mais bien qu'on tienne compte des talents, des caractéristiques différenciées de chacun tout au cours de la formation, pendant les classes.

5. Meubler l'enseignement d'exemples tirés de la vraie vie, cultiver l'imagination

Les réflexions d'un grand de l'éducation comme John Dewey qui insistait tant sur la relation étroite à établir entre la réalité ou la vraie vie et l'apprentissage, s'avèrent on ne peut plus applicables au développement de futurs entrepreneurs, à la formation de pré-entrepreneurs. Fournir aux élèves une foule d'exemples de créateurs et d'entrepreneurs saura les intéresser et les motiver. Pourquoi chaque école ne pourrait-elle organiser une journée « entrepreneur » au cours de l'année ? Et amener les élèves visiter une entreprise, une PME ? Dans certains cas, on pourrait même envisager des stages d'au moins une journée pour les meilleurs apprenants.

Dans certaines écoles, on offre d'ailleurs comme prix aux meilleurs élèves de passer une journée avec le propriétaire-dirigeant d'une PME. La vraie vie nécessite de plus en plus d'imagination.

On ne s'attend pas à ce que tous deviennent de grands créateurs. Mais chacun doit devenir plus imaginatif pour réaliser un minimum de réussite dans le monde actuel. Dans le système éducatif, on donne à l'élève beaucoup de problèmes de nature analytique à résoudre. Il nous faut équilibrer le développement des deux sphères du cerveau en donnant davantage d'exercices de créativité pour cultiver et développer l'imagination et l'ensemble du côté droit du cerveau.

6. Amener les élèves à définir eux-mêmes une situation, un problème, une vision

Nous avons vu qu'une des caractéristiques fondamentales de l'activité entrepreneuriale consiste à définir un contexte à partir de situations latentes.

Un des problèmes éprouvés par les jeunes est qu'ils ont évolué dans un système d'éducation où tout a été défini et structuré au préalable pour eux, de la garderie à l'université. Ils ont été formés pour être pris en charge lorsqu'ils arriveront sur le marché du travail. Il est bon de leur faire faire des travaux et des exercices où ils seront amenés à structurer eux-mêmes une démarche. Il faut les habituer à travailler à partir de leurs propres idées : leur fournir des exercices pour les aider à structurer leur pensée, à rendre réalistes et réalisables leurs rêves.

7. Habituer les élèves à identifier ce qui les intéresse, les motiver à apprendre

Ce qui importe pour l'entrepreneur potentiel, le pré-entrepreneur, c'est de prendre conscience de ses différences, de ce qu'il est, et de pouvoir construire sa logique visionnaire autour de cela. La conscientisation de l'apprenant et de l'enseignant devient ici un élément fondamental. Apprendre à questionner pour concevoir, apprendre à apprendre deviennent des éléments essentiels dans le processus d'éducation du pré-entrepreneur parce qu'ils nécessitent une prise de conscience de ce qui l'intéresse. Il sera ensuite disposé à investir des énergies afin d'apprendre ce qu'il aura identifié comme devant être appris pour agir, progresser, enfin réaliser ce qu'il veut atteindre, ce qui l'intéresse.

Une recherche a montré que les entrepreneurs qui ont réussi à monter une entreprise performante ont développé le réflexe de l'apprentissage par anticipation : ils déterminent aujourd'hui ce qu'ils ont besoin d'apprendre pour pouvoir réaliser demain ce qu'ils ont visionné hier.

La suggestopédie de même que les expériences de Lozanov (1978) et de Lerède (1988) nous en apprennent beaucoup sur les directions à prendre pour que l'apprentissage vienne de dispositions mentales préalablement développées par la personne et ne soit ni forcé ni artificiel. Cet apprentissage doit s'intégrer dans la culture de base que s'est donnée l'individu avec le soutien d'éducateurs. Habituer l'élève à identifier ce qui l'intéresse, et en faire le lien avec l'éducation, voilà l'une des meilleures façons de le motiver à apprendre.

8. Créer une ouverture sur l'environnement

Le travailleur autonome comme l'entrepreneur sont des gens qui doivent demeurer bien au fait de ce qui

se passe dans l'environnement. Ils doivent être formés par l'étude de l'histoire à comprendre des contextes y compris le leur, mais aussi à penser à partir de scénarios et de situations nouvelles pour l'avenir. Comment identifier, déceler les occasions d'affaires, les opportunités, si on n'a pas été préparé à penser dans cette optique ? On a beaucoup insisté sur le rôle de l'intuition dans l'agir entrepreneurial, mais il faut aujourd'hui mettre l'accent sur le rôle de la conception propre à l'entrepreneur. Le concept précède l'action. Il faut savoir penser en certains schèmes avant de pouvoir agir selon ces schèmes-là, nous l'avons vu. Et l'une des dimensions de la façon de penser de l'entrepreneur consiste à comprendre ce qui se passe dans l'environnement, pourquoi cela se passe de cette manière-là et de quelles façons cela pourra se passer dans l'avenir, toutes choses étant égales, c'est-à-dire si on continue à évoluer dans la même direction. Le jeune doit pouvoir comprendre les relations de cause à effet en ce qui a trait aux phénomènes sociaux.

9. Provoquer des occasions pour amener les élèves à passer à l'action

L'entrepreneur est une personne pratique qui aime les actions concrètes. Il arrive que l'enseignement demeure théorique et n'arrive pas à faire accrocher ce type d'esprit. En variant les stratégies pédagogiques, en permettant aux jeunes de jouer un rôle proactif dans leur propre apprentissage, non seulement les sort-on de la passivité mais on crée les conditions requises pour qu'ils prennent conscience de leurs moyens, de leurs talents.

Pourquoi ne pas organiser un débat sur la grammaire ? Un jeu en maths ? Lors du colloque annuel de 1990 organisé par l'équipe responsable de la pédagogie entrepreneuriale aux degrés primaire et secondaire à notre Centre d'entrepreneuriat régional, les exemples de pédagogie entrepreneuriale rapportés étaient fascinants. Par exemple, on a laissé une classe entière en troisième année du primaire décider d'un projet et s'organiser pour le réaliser. L'expérience était suivie par des étudiants à la Maîtrise en éducation de notre université qui travaillent sur la pédagogie entrepreneuriale. Les petits ont opté pour un projet écologique : ils ont décidé de planter 100 arbres dans un parc. Et ils l'ont fait. Une autre équipe a décidé de contrôler l'utilisation de l'énergie domestique. Les membres

ont établi des standards quant à l'utilisation de l'eau chaude. Ils sont allés jusqu'à compter les minutes auxquelles leurs parents avaient droit pour prendre une douche. Certains parents se sont plaints à la direction de l'école, à la grande satisfaction du professeur. Par de telles expériences, ces jeunes ont appris qu'ils pouvaient réaliser quelque chose. Ils ont développé le réflexe d'imaginer ce qui sera fait pour ensuite le faire.

10. Devenir un enseignant entrepreneurial

Montrer de l'initiative, soutenir les initiatives, faire un peu plus que le minimum requis. On a vu des enseignants dire : « Ma classe est une entreprise. J'encourage mes élèves à développer des projets et je récompense les meilleurs. » Ce n'est pas facile d'arriver chaque jour avec une idée nouvelle quand on enseigne la grammaire, les mathématiques ou autres sujets techniques au secondaire. Il faut apprendre à se ressourcer et essayer de maintenir une énergie, un dynamisme auquel pourront s'identifier les jeunes.

RENDRE L'ÉDUCATION PLUS ENTREPRENEURIALE

En somme, la formation à l'entrepreneuriat ne doit pas être pensée dans les mêmes schèmes que la formation traditionnelle.

Il ne s'agit pas d'introduire une foule de cours nouveaux dans les programmes déjà existants. C'est plutôt une question d'attitude quant à la façon d'enseigner ce qui est déjà en place. Apprendre à questionner et à relativiser plutôt que fournir des réponses toutes faites. Cette façon de former les jeunes devrait s'adresser à tout adulte qui travaille dans le système d'éducation et commencer dès le primaire. Elle doit mettre l'accent sur le développement de modes de pensée personnalisés. Elle doit encourager un cheminement proactif. Elle doit être axée sur le développement de capacités imaginatives qui permettent à l'élève d'articuler ses propres visions, de mieux contrôler son cheminement en apprenant à gérer son système de relations, d'identifier ses façons personnelles d'optimiser ses énergies, d'explorer sa façon d'être pour raffermir

son leadership, lequel permettra à tous ces éléments de s'articuler. Tant que cette base préalable n'aura pas été réalisée, les efforts pour former des entrepreneurs aux degrés collégial et universitaire demeureront très limités : les élèves n'ont pas été préparés en conséquence. Ils n'ont donc pas atteint le degré d'autonomie suffisant. Ils s'attendent trop à être pris en charge. Ils n'ont pas appris à définir ce qui les intéresse. Ils n'ont pas acquis la conviction qu'il n'en tient qu'à eux de s'organiser pour réaliser ce qu'ils ont identifié comme intéressant pour eux. Ils n'ont pas acquis une culture de pré-entrepreneur.

Ces réflexions nous amènent, on l'aura deviné, non seulement à proposer des ajustements à la culture et au contenu de la formation actuelle, mais aussi à suggérer des activités de formation parallèles ou additionnelles pour compenser ce qui ne peut toujours être fait dans les structures du système en place. Ces activités nécessitent beaucoup de souplesse, d'adaptabilité ainsi qu'une attitude d'ouverture et de générosité de la part de l'enseignant.

Parfois ces activités de formation additionnelles prennent la forme de clubs d'entrepreneurs ou d'entreprises, comme c'est le cas de JE (Jeunes entreprises) et d'autres organisations semblables. Ces activités méritent d'être soutenues, car elles permettent une flexibilité que n'offre pas toujours le cadre du système formel pour réaliser les actions nécessaires à la formation des jeunes, selon une attitude plus créative.

Il importe que l'éducateur puisse susciter chez le jeune l'intérêt à se prendre en main. C'est une question d'attitude beaucoup plus que de technique.

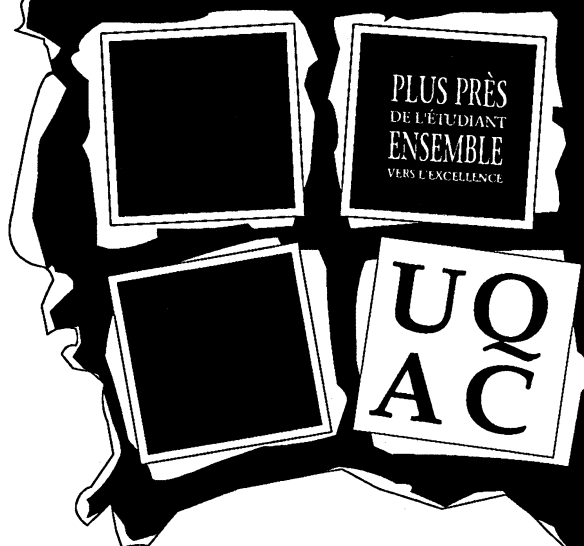
À certains endroits, on a même poussé très loin cette relation avec la réalité. Non seulement présente-t-on aux jeunes des modèles d'entrepreneurs à partir d'histoires vécues, mais le contact est établi avec de vrais entrepreneurs. Les stages sont également souhaitables. Ils permettent la socialisation à une culture ainsi que l'acquisition d'habiletés. Ils ont même été institutionnalisés dans les programmes de formation au secondaire en Grande-Bretagne.

On vit dans une société où l'on doit s'ajuster à des changements de plus en plus rapides. La survie de plus d'une PME est reliée à sa capacité de s'adapter à ses clients. Pour les éducateurs, le client c'est l'élève. Pour bien jouer notre rôle, nous devons être capables de nous adapter à des besoins nouveaux et différents. Pierre-André Julien (1987) insiste sur le fait que, dans un monde où en grande majorité les emplois sont créés par les PME, on ne peut plus ignorer dans l'enseignement, en particulier dans l'enseignement économique, le rôle que joue l'entrepreneur. Même s'il ne devient pas entrepreneur, l'étudiant aura à travailler soit pour un entrepreneur s'il est employé dans une PME, soit

avec des entrepreneurs, s'il se joint à une grande entreprise. En effet, dans tous les pays, on évolue vers un marché du travail composé de plus en plus par des PME. À l'université, on remarque depuis quelques années que certains étudiants adultes viennent des grandes entreprises : ils doivent travailler en sous-traitance ou autre, avec tellement de petites et moyennes entreprises, qu'ils viennent apprendre ce qu'est une PME et un entrepreneur. De toute façon, il nous faut arriver à former des gens autonomes qui ont un minimum de désir de réalisation. Nous pourrions ainsi rendre plus utile notre rôle de soutien en apprentissage dans le contexte social actuel.

POUR EN SAVOIR PLUS

- CHAMARD, J. (1988-1989), « Public Education : Its Effects on Entrepreneurial Characteristics », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 6, n° 2, p. 23-29.
- DRUCKER, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, London, Heinemann.
- FILION, L. J. (1987), « Bibliographie choisie et revue de la documentation essentielle sur le sujet d'entrepreneurship », *Cahier de recherche - 87-03-GREPMÉ*, Université du Québec à Trois-Rivières.
- FILION, L. J. (1988), *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relations and Anticipatory Learning*, Ph.D. Thesis, University of Lancaster, U.K., p. 86.
- FILION, L. J. (1989), « The Design of Your Entrepreneurial Learning System: Identify a Vision and Assess Your Relations System », *Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies*, University of Calgary.
- FILION, L. J. (1990a), « Entrepreneurial Performance, Networking, Visions and Relations », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 7, n° 3, p. 3-13.
- FILION, L. J. (1990b), *Les entrepreneurs parlent*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.
- FILION, L. J. (1991 a), *Vision et relations, clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.
- FILION, L. J. (1991b), « Vision and Relations : Elements for an Entrepreneurial Metamodel », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 2, p. 26-40.
- JULIEN, P. A. (1987), « Entrepreneurs et enseignement de l'économie », *Formation et gestion*, printemps, n° 41, p. 241-246.
- LERÈDE, J. (1980), *Suggérer pour apprendre*, Sillery, Les Presses de l'Université du Québec.
- LOZANOV, G. (1978), *Suggestology and Suggestopedia, Theory and Practice* (document de travail), Sofia, 11-16 déc., disponible à l'UNESCO, Paris.
- McLUHAN, M. (1964), *Understanding Media : The Extension of Man*, Toronto, Signet Books.
- SABOURIN, J. P. ET Y. GASSE (1989), « Le potentiel entrepreneurial et les intentions de création d'entreprise des élèves et des diplômés de cégep », *Revue internationale des petites et moyennes organisations PMO*, vol. 4, n° 1, p. 12-23.
- ZALEZNIK, A. (1966), *The Human Dilemmas of Leadership*, New York, Harcourt Brace.
- ZALEZNIK, A. (1977), « Managers and Leaders : Are They Different ? », *Harvard Business Review*, p. 67-78, mai-juin.
- ZALEZNIK, A. (1989), *The Managerial Mystique, Restoring Leadership in Business*, New York, Harper & Row.
- ZALEZNIK, A. ET M. F. R. C. KETS DE VRIES (1976), « What makes entrepreneurs entrepreneurial ? », *Business and Society Review*, vol. 17, printemps, p. 18-23.



SOUTIEN FINANCIER

Les étudiant(e)s inscrit(e)s à un programme de 2e et 3e cycle à l'UQAC peuvent bénéficier d'un support financier adéquat à la poursuite de leur études:

- Bourses d'organismes nationaux;
- Bourses privées;
- Programmes d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR);
- Emploi d'assistant de recherche et d'assistant d'enseignement.

MAÎTRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (PMO)

La maîtrise en gestion des PMO de l'Université du Québec à Chicoutimi favorise principalement le développement de modèles applicables aux PMO. De façon générale, la maîtrise en gestion des PMO veut fournir aux communautés québécoises et régionales des moyens de parvenir à une plus grande autonomie en favorisant une maîtrise accrue des leviers économiques et décisionnels que constituent les PMO.

À l'intérieur d'un cadre de formation souple et adapté, le programme prévoit, d'une part, un ensemble d'activités visant à pourvoir l'étudiant sur le plan de la méthodologie de la recherche, des concepts, de l'analyse et du diagnostic de la PMO. Le programme utilise, d'autre part, une stratégie pragmatique de recherche et d'intervention dans le milieu des PMO.

Le programme est conçu en fonction de trois créneaux: création de PMO, gestion de PMO et intervention conseil. Ces orientations se concrétisent à l'étape du mémoire au moyen d'une recherche empirique d'envergure.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011

Henry Mintzberg : Vision de l'enseignement de la gestion

André Briand

Comme première interview marquant le départ de la rubrique « Conversation avec », je tenais à rencontrer le professeur Henry Mintzberg ; il est la personne qui reflète le plus la nouvelle orientation de la revue *Organisation*, car il est associé à une approche favorisant l'équilibre entre la théorie et la pratique.

ENTREVUE AVEC HENRY MINTZBERG

- Monsieur Mintzberg, je pense que la meilleure façon de commencer notre rencontre est que vous présentiez le cheminement que vous avez poursuivi durant votre carrière, la formation que vous avez acquise et les influences qui vous ont marqué.
- Je crois que les expériences personnelles ont parfois plus d'influence sur une personne que les écoles de pensée. Par exemple, j'avais un oncle qui m'a engagé dans son entreprise. Il m'a poussé à faire certains travaux qui m'ont permis de toucher les fondements de l'entreprise.

Dans les travaux d'été que j'ai effectués, je me trouvais toujours dans des usines et je crois que je garde toujours cet intérêt pour les aspects concrets de la production, d'autant plus que je suis ingénieur et que les ingénieurs aiment toujours toucher du concret.

Donc, j'ai fait des études de premier cycle à l'Université McGill, mais pas en management. Ensuite, je suis allé travailler en recherche opérationnelle au Canadien National et après je me suis orienté vers une maîtrise en ingénierie. Je ne voulais surtout pas faire un MBA.

Comme je ne voulais pas aller dans une *business school*, je me suis inscrit au Massachusetts Institute of Technology de Boston à la maîtrise ès sciences en ingénierie. Après, j'envisageais de devenir un consultant pour les PME. Maintenant, même si je travaille pour de grandes entreprises comme Shell, je préfère de beaucoup les PME en ce sens qu'elles me semblent plus concrètes. Je me suis intéressé tout de suite aux questions de stratégie d'entreprise et de management général. Je crois que l'influence principale du M.I.T. sur ma formation provient surtout du doctorat que j'y ai obtenu et non des connaissances que j'y ai apprises. Faire des études au M.I.T. donne de la confiance en soi.

- Cette école mettait-elle l'accent sur les aspects techniques de la gestion ?
- Oui, entre 1965 et 1968. Il faut savoir que la plupart des professeurs de cette école étaient des gens très conformistes. Ils répétaient les mêmes projets de recherche, les mêmes programmes, de telle sorte qu'on n'y voyait pas beaucoup d'imagination. La qualité principale de l'école était, je crois, leur tolérance pour des étudiants qui désiraient sortir des sentiers battus. En effet, tous les trois ou quatre ans environ, il s'y trouvait un marginal comme moi qui désirait créer sa propre voie. Je voulais faire un doctorat sur la pratique générale de l'administration et il

n'y avait aucun professeur dans ce domaine. J'avais beaucoup de liberté et je l'appréciais.

— **Y a-t-il des professeurs en particulier qui vous ont marqué ?**

— Certains professeurs m'ont aidé beaucoup, mais je ne peux pas dire qu'ils ont développé chez moi une certaine façon de penser. Même si plusieurs personnes m'ont influencé, je ne l'ai jamais été suffisamment pour devenir leur disciple.

— **Actuellement, est-ce qu'il y a des auteurs que vous avez le goût de lire, que vous trouvez vraiment partisans d'une école valable en management ?**

— Oui, il y a plusieurs personnes que je respecte beaucoup, comme Richard Pascale, Robert Burgelman. Ce ne sont pas nécessairement des auteurs en management, ils peuvent venir d'ailleurs.

Ma profession m'oblige à lire beaucoup, mais je n'aime pas lire. Si j'écris un livre ou un article, je lis en fonction du livre ou de l'article en question et quand je traite un sujet, je lis beaucoup pour bien le comprendre, mais pas pour le plaisir de lire. Quand je ne travaille pas, je préfère faire autre chose, comme pratiquer la bicyclette, le canotage. Je lis dans les avions, parce que je n'ai pas d'autre chose à faire.

— **Comment devrait-on enseigner la gestion à l'université ?**

— C'est très simple.

Il ne faut absolument pas enseigner la gestion à quelqu'un qui n'a pas au moins une dizaine d'années d'expérience dont quelques années comme gestionnaire.

Le problème, c'est qu'on a des étudiants qui veulent apprendre le management en disant : « Je veux devenir manager ». Je préfère prendre

des gens qui connaissent bien les organisations et qui veulent développer leur habileté de managers parce qu'ils sont déjà managers.

Ces gens d'expérience sont généralement ouverts à apprendre et ils ont déjà senti les besoins et les problèmes du management.

— **Donc, ils sont prêts à apprendre vraiment l'essentiel ?**

— Oui. Et ces gens peuvent distinguer les choses qui sont utiles de celles qui ne le sont pas, ce qui permettrait de régler beaucoup de problèmes dans nos écoles de gestion. Enseigner le management à quelqu'un qui n'a aucune expérience, c'est comme enseigner la psychologie à quelqu'un qui n'aurait jamais rencontré une autre personne. Tous les étudiants de psychologie connaissent des gens, parce qu'ils ont au moins 20 ans, alors que nous, on enseigne le management à des gens qui n'ont jamais eu ou qui n'ont pas d'expérience réelle de management.

— **Exigeriez-vous que le professeur d'université qui enseigne le management ait de l'expérience comme gestionnaire ?**

— À mon avis, oui, mais c'est un peu différent ; ce n'est pas nécessaire qu'un chirurgien ait un cancer pour régler un problème de cancer et je ne veux pas dire que les professeurs ne doivent pas avoir d'expérience dans les entreprises, mais je veux dire que l'enseignement et la recherche s'inscrivent dans une autre perspective que celle des étudiants qui veulent agir comme managers. C'est un peu différent, mais il vaut mieux avoir de l'expérience. J'ai une collègue sociologue qui est devenue professeure de management. Elle a un sens pratique très développé et elle peut enseigner le management même si sa formation n'est pas dans ce domaine proprement dit. Les professeurs de management, s'ils n'ont pas d'expérience, devraient au moins avoir une certaine orientation pratique.

Le professeur doit prendre l'occasion de voir ce qui se passe sur le terrain, passer beaucoup de

temps dans les entreprises, dans les organisations, avec les hommes et les femmes d'affaires, etc.

- **Malgré les critiques sur les MBA, et je pense que vous en avez fait également, on a encore l'impression qu'ils sont assis sur leur réputation, qu'ils n'ont pas beaucoup évolué. Comment expliquez-vous qu'il n'y ait pas eu d'évolution dans ces programmes ?**
- On observe une résistance très forte dans les écoles d'administration. Elles ont presque toutes été influencées par le modèle de MBA de l'Université Carnegie Mellon, soit sur une discipline de base quantitative. Ce modèle des années 60 fonctionne toujours, mais il n'est plus pertinent. C'est un modèle dépassé.

Le plus bizarre, c'est que ce sont les écoles d'administration où les professeurs parlent toujours de changements et turbulences, qui résistent le plus.

La Carnegie Mellon suit la stratégie qu'elle a adoptée depuis une cinquantaine d'années. On a changé quelques détails mais le modèle n'a pas changé du tout. Actuellement, les barrières entre les fonctions marketing, finance, design, production disparaissent, mais dans les écoles, ces barrières sont de plus en plus fortes. C'est affreux !

- **Si je comprends bien, ça va prendre presque une révolution, mais qui va la faire ?**
- C'est intéressant, parce qu'il y a certains rapports sur des changements possibles dans les *business schools*. Les personnes qui veulent changer les MBA se frappent à l'opposition de la haute garde de ceux qui adoptent les approches quantitatives surtout dans le domaine quantitatif, finance, comptabilité.

En Angleterre, la City University de Londres dispense une maîtrise en gestion à temps partiel qui est très innovatrice. À Cambridge, toujours en Angleterre, on fait travailler ensemble des

gens provenant d'entreprises de hautes technologies pendant huit semaines par an, trois ans de suite. Le reste du temps, ils font le travail chez eux, mais ils gardent contact avec l'université. C'est une approche peut-être trop pratique, mais au moins c'est une tentative d'expérimentation, un cheminement nouveau. Aux États-Unis, je ne vois pas de changement dans les maîtrises de type MBA.

- **Chaque situation de gestion est différente et exige une nouvelle approche ou du moins une nouvelle décision. Y a-t-il des constances ?**
- Oui, mais pas pour toutes les entreprises. Le monde n'est pas si ambigu. Par exemple, parlons des bureaucraties professionnelles, des organisations professionnelles ; un hôpital, ce n'est pas une université, ce n'est pas un bureau de comptable, mais il y a certaines similarités entre toutes ces organisations. Il y a certaines régularités dans les organisations qui produisent des services spéciaux, comme l'Office national du film où chaque film est différent.
- **Je voulais aborder la question des situations « spéciales » pour vous mettre en confrontation avec le fait que les étudiants en administration s'attendent à avoir des recettes, des how to et ils veulent être capables de prédire. Les étudiants s'attendent beaucoup à ça et comme professeurs, nous essayons de leur dire : « Bien, il n'y en a pas ».**
- D'abord, si nos étudiants sont des individus avec expérience, ça va aller mieux, mais il y a aussi beaucoup d'hommes d'affaires qui cherchent ces recettes et c'est l'obligation des enseignants, je crois, de dire qu'il n'y en a pas.

À mon avis, un des grands problèmes en management, c'est qu'on pense qu'il peut y avoir des solutions pour tout le monde. Quand un article publié dans une revue commence avec *how to*, voilà où le problème commence.

Il y a de bonnes techniques, qui marchent dans certaines situations, mais aussitôt que l'on pense qu'il y a une solution pour tout le monde, on se heurte à un problème.

- **Il existe en gestion une approche célèbre, soit la « méthode de cas » de Harvard. Vous avez formulé, je pense, une critique vis-à-vis de cette méthode ?**
- Le problème vient à mon avis de l'origine des données utilisées par le manager. Un manager n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau, qui lit vingt pages sur une situation et qui prend une décision. Dans la meilleure pratique, d'abord définir le problème, c'est trouver le problème, mais pour les étudiants, c'est très facile. Chaque jour, on leur donne des cas de vingt pages, tout est là et ils se prononcent le lendemain ; ils obtiendront un échec s'ils ne se prononcent pas. Les études de cas, ça forme des managers tristes en ce sens qu'ils sont prêts à se prononcer sur n'importe quel sujet de vingt pages et c'est très dangereux à mon avis.

Moi, je parle de plus en plus de quatre moyens pour récolter de l'information. Je parle des mots, des chiffres, des images et des choses qu'on sent, alors que les études de cas se fondent premièrement sur des mots et deuxièmement sur des chiffres.

Il n'y a presque aucune image, aucune visualisation (de temps en temps une photographie) et on ne peut rien sentir parce qu'on n'est pas là ; à mon avis, on a alors une représentation très limitée et incomplète parce que le manager doit pouvoir bâtir son jugement et sa décision sur les quatre éléments que j'ai énumérés.

- **Donc, quand vous faites une étude de cas, l'étudiant doit aller dans l'usine ou l'atelier de production ?**
- Moi, je préfère que les étudiants écrivent des cas à partir de données sur le terrain, qu'ils

sentent des choses sur place. Quand je fais une consultation pour une entreprise, je préfère voir les opérations ; par exemple, j'ai travaillé avec des organisations de centrales nucléaires, c'est incroyable les choses qu'on voit et sent en quelques heures, mais ça fait toute la différence.

- **Je voudrais aborder le management « à la japonaise », disons l'honnêteté, la confiance, la transparence. Ne trouvez-vous pas ça naïf un peu cet humanisme-là, idéaliste ?**
- Le management, c'est très simple ; ce qui est naïf en Occident, c'est que la plupart de nos entreprises ont évité les choses simples. Si on traite des gens comme des outils financiers, ils se comportent comme des outils, ils n'ont aucun engagement, etc. Les Japonais eux ne traitent pas les employés comme des ressources. Les employés ne se sentent pas engagés dans nos organisations parce qu'ils ne sont pas assurés d'y rester longtemps.

Une fois, j'étais au Japon et j'assistais à une conférence où la plupart des participants étaient des Japonais, juste un petit groupe d'une trentaine de personnes, dont peut-être une vingtaine de Japonais, un Américain, si je me souviens bien, deux Canadiens et quelques Européens. L'Américain était sur le point de publier un livre sur la qualité.

Il a parlé de qualité en tant que programme, avec des chiffres et tout le paquet de techniques. Le seul qui ne respirait pas la qualité, c'était lui.

La qualité c'est quelque chose qu'on sent, c'est quelque chose qu'on a dans la peau. Ce n'est pas un programme, ni une méthode, ni une technique.

- **C'est une philosophie, des valeurs, une croyance ?**
- C'est ça, c'est le mot que je cherchais, c'est une croyance et encore, ce n'est pas très compliqué si on comprend bien l'idée simple que tout le

monde doit croire en la qualité, vraiment pas comme programme, mais comme quelque chose qui est important. En un certain sens, vous avez raison, leur secret réside autant dans ce qu'ils évitent que dans ce qu'ils ont. Ils évitent d'être trop rationnels et ils ont une forme différente d'organisations.

- **Leur bon sens commun, oui. En français, on dit souvent, c'est du gros bon sens. Donc, ce serait leur gros bon sens qui expliquerait le mieux leur succès ?**
- Oui c'est ça, ça marche bien chez eux. Mais il y a aussi des entreprises américaines ou canadiennes qui utilisent le gros bon sens, comme Hewlett Packard ou 3M.
- **Est-ce que vous expliquez de la même manière le succès des Allemands, des Suédois par leur gros bon sens aussi ?**
- Ils connaissent leurs industries, leurs secteurs de discipline et ne croient pas au management professionnel.
- **J'ai l'impression que c'est une sorte de retour en arrière ?**
- Ce n'est pas nécessairement mauvais parce que c'est une idée des années 50, parfois ce sont les meilleures. Pour être un bon gestionnaire de pompiers, de médecins ou de mécaniciens, il faut connaître un peu le domaine d'expertise. D'ailleurs, les écoles de gestion au Japon sont très récentes et n'ont pas beaucoup d'influence. Le Japon fourmille d'ingénieurs et de techniciens.

J'ai écrit dans mon plus récent livre qu'il y a deux choses que les entreprises font : elles fabriquent et elles vendent, point final. Toutes les autres choses sont secondaires. C'est le problème du diplômé MBA, il n'a jamais — et ne va pas le faire — ni fabriqué, ni vendu. En ce sens, il ne peut avoir le sens commun de la production et des opérations de l'entreprise.

Tout le reste, les relations publiques, les finances, la planification, les ressources humaines, tout le reste c'est des supports pour fabriquer et

vendre. Fabriquer et vendre, ça c'est le sens et la raison d'être de l'entreprise, mais c'est devenu dans certaines entreprises la dernière place où on trouve les vrais leaders. Ce n'est pas nécessaire de choisir le meilleur vendeur comme manager, mais il me semble nécessaire de choisir parmi les vendeurs, sinon on risque de ne pas respecter les bons vendeurs.

- **Vous me semblez en tout cas avoir un préjugé favorable envers le manager. Il me semble que vous le critiquez rarement. Vous critiquez surtout le système, vous critiquez l'université, vous critiquez l'enseignement... pourtant, le manager est quand même un peu, je dirais, responsable de notre faible compétitivité ?**
- Je ne suis pas d'accord. Le dernier chapitre de mon livre intitulé *Le management voyage au centre des organisations* critique le manager. Ce dernier chapitre s'intitule « Une société devenue ingérable comme résultat du management ».

En gros, il y a deux approches de management : une que j'appelle professionnelle et l'autre qui est une critique de l'approche professionnelle.

L'approche professionnelle met l'accent sur les rapports écrits de comptables, de recherche de marché. C'est plus rationnel que d'avoir à rencontrer des clients. Le problème de cette rationalité, c'est qu'elle nous conduit à éliminer le jugement et l'intuition armés de cet ensemble arbitraire de techniques ; le manager « professionnel » peut gérer à peu près n'importe quoi.

Le contexte dans lequel il est censé appliquer ces techniques semble sans importance. On a donc développé des analyses extraordinaires, mais personne ne fait la synthèse.

De plus, lorsqu'on parle d'innovation dans nos organisations, on ne peut l'institutionnaliser. Les systèmes formalisés ne peuvent mobiliser l'esprit. En plaçant les systèmes avant l'humain, on saigne les organisations de leur capacité de réaliser des travaux qui exigent de la réflexion et de l'imagination.

- **Si l'on dit : on ne peut pas gérer scientifiquement les gens, chaque cas est unique et dépend des contingences et des situations, comment fait-on pour apprendre à gérer à ce moment-là si chaque cas est unique ?**
- On en est revenu où l'on a commencé dans un certain sens, parce qu'il existe certaines tendances. Il y a une différence entre l'idée qu'on peut comprendre un comportement à l'aide de certaines théories et qu'on peut gérer des gens scientifiquement. Mais il y a une distinction entre comprendre le monde à l'aide de théories et chercher des solutions à des problèmes. C'est pourquoi il faut former des managers dans les écoles pour qu'ils comprennent les théories, mais c'est dans l'application qu'ils vont apprendre à utiliser et à nuancer leur jugement.
- **Est-ce que c'est en utilisant justement votre approche descriptive, c'est-à-dire non pas en demandant aux gens ce qu'ils devraient faire, mais plutôt en les observant dans ce qu'ils font, jusqu'à un certain point, que vous élaborez, je dirais, les nouvelles théories, soit à partir de la pratique, de ce qui se fait ?**
- Comme chercheur je décris, comme écrivain je décris. Comme consultant dans une seule entreprise, une seule organisation, à certains moments, je peux poser certaines questions, proposer certaines solutions. Mais comme chercheur, comme écrivain, je ne résous pas des problèmes, je décris seulement.
- **Votre théorie sur le rôle des gestionnaires dit : voici le comportement de gestionnaires ordinaires. Mais quand je fais ce postulat-là, c'est que je présume, au départ, qu'ils étaient des gestionnaires efficaces ou de bons gestionnaires, alors que je n'en suis pas sûr ?**

- Prenons un exemple concret. Les managers sont souvent interrompus dans leur travail. On peut dire qu'il faut trouver des gens qui aiment être interrompus souvent, parce que c'est la nature du travail. Cela peut provenir d'un style de management inefficace, ou du fait que le manager aime beaucoup être interrompu. On peut faire des études pendant dix ans sans le savoir.

Quelqu'un qui est interrompu toutes les dix minutes, toutes les cinq minutes, ce n'est pas très bon ; mais dans l'autre sens, n'être jamais interrompu, c'est aussi un problème, parce qu'il manque de communication, de contact avec la réalité. On ne peut faire de moyenne.

Il faut voir cela dans un contexte, mais on ne peut jamais dire que le nombre d'interruptions optimales est de quinze interruptions par jour. Ce serait absurde.

- **On est en 1991, on parle beaucoup du XXI^e siècle qui arrive ; quelles sont les nouvelles tendances et vers quoi le management se dirige-t-il ?**
- J'ai toujours une réponse très simple à ce type de question. Je ne prévois jamais, car les gens voient les tendances qui sont là déjà et choisissent les tendances qu'ils aiment beaucoup ; s'ils sont pessimistes, ils choisissent les tendances qu'ils aiment le moins et ça devient leur prévision. On ne peut pas prévoir parce qu'on ne peut pas prévenir des discontinuités. La guerre en Irak, personne ne pouvait prédire cela. Je vois les tendances qui sont là et je vois une tendance vers un management de plus en plus professionnel, de plus en plus détaché, de plus en plus abstrait, mais en même temps je vois des managers qui sont plus en contact avec la réalité des opérations. Je vois les deux tendances en même temps, laquelle va dominer, j'ai mes espérances, mais ce n'est pas une prévision.

— **Donnez-vous des conseils à vos étudiants, comme gestionnaire ?**

— Suivre leur bon sens. Steven Jobs exprime cela très bien : « Il faut suivre votre cœur, mais le faire avec la tête. » L'intégrité, pour moi, c'est le plus important. Il faut être honnête avec soi-

même et avec les autres. Si on n'est pas honnête, les gens vont le sentir. Je ne parle pas d'honnêteté dans le sens légal, je parle de la vérité qu'on ressent et qu'on ne peut camoufler, car les autres la voient toujours. Être congruent entre ce qu'on fait et ce qu'on dit et ce qu'on ressent.

Vision et relations:

Clefs du succès de l'entrepreneur

Comment pense et opère un entrepreneur qui réussit?
Parti de cette question, l'auteur a étudié une soixantaine
d'entrepreneurs reconnus pour leur succès dans une douzaine de pays.
Il nous présente ici des modèles de réflexion et d'action basés
sur l'étude de ces entrepreneurs.

Deux éléments-clefs sont au centre de leur agir: **vision et relations**.
L'auteur montre comment ces entrepreneurs initient, développent
et réalisent des visions, mais aussi de quelle façon ils tissent autour d'eux
ce système de relations qui leur permet de réaliser ce qu'ils ont visionné.

Cette approche aidera ceux qui veulent devenir entrepreneurs
à enclencher le processus. Elle intéressera aussi plus d'un entrepreneur
qui dirige déjà une entreprise, ainsi que toute personne travaillant ou non
dans une entreprise et qui veut adopter un agir plus entrepreneurial.

Appuyée sur des données de recherche, cette approche est utilisée
pour la formation d'entrepreneurs. C'est la première fois qu'elle
est présentée au grand public. Écrit dans un style simple,
clair et facile à comprendre, le texte saura intéresser le lecteur
par les nombreux exemples faisant référence aux grands
entrepreneurs tels George Cadbury, Henry Ford,
Joseph-Armand Bombardier et bien d'autres.

*«Je souhaite au lecteur la même satisfaction
que j'ai éprouvée à lire en un trait ce remarquable ouvrage»*

Paul-A. Fortin

Louis Jacques Filion, M.A., M.B.A., Ph.D.,
est professeur et membre du groupe de recherche en PME
(GREPME) à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
Il est aussi directeur de la formation et de la recherche
au Centre d'entrepreneuriat du Coeur du Québec.

Les éditions de  l'entrepreneur

Les éditions de l'entrepreneur s'adressent à ceux et celles qui s'intéressent
de près ou de loin aux entrepreneurs et au monde de l'entreprise.

ISBN 2-921136-01-5

Pour en savoir plus sur les organisations

Création, Développement et Continuité des PME

Psychanalyse et Entreprises

Jean-Pierre Bruneau

Montréal, Éditions Agence d'Arc

Les Presses du Management, 1991, 248 p.

Cet ouvrage de Jean-Pierre Bruneau nous propose une avenue intéressante, mais quelque peu risquée, soit celle d'utiliser la vision complexe de la psychanalyse pour nous montrer comment la dynamique personnelle des entrepreneurs-dirigeants représente un facteur déterminant dans la possibilité de création, de développement et de continuité d'une entreprise.

Malgré la difficulté de l'exercice, l'auteur arrive à établir des rapports étonnants entre la psychanalyse et la vie des entreprises, entre les événements qui ont marqué la vie des dirigeants et leur influence inattendue sur l'évolution des entreprises. Par ailleurs, il serait surprenant qu'un profane en matière de psychodynamique analytique soit à même de saisir tout le caractère original et intéressant des propos et des liens établis par l'auteur. Enfin ! voyons tout de même comment il s'y prend...

D'abord, au premier chapitre, l'auteur nous familiarise avec quelques notions de psychanalyse essentielles pour la compréhension des chapitres subséquents. Par exemple, il insiste principalement sur les fondements de la théorie psychanalytique, dont l'existence de l'Inconscient, qui serait à l'origine de beaucoup de nos attitudes et comportements, et ce, à notre propre insu. De plus, il nous définit la Réalité Humaine au sens psychanalytique, telle que décrite par Jacques Lacan, éminent psychanalyste.

En fait, cette Réalité Humaine se situe à l'intérieur des trois registres suivants : le Réel, l'Imaginaire et le Symbolique. Cette définition est importante dans la mesure où le reste de l'ouvrage est basé sur ces notions. Au deuxième chapitre, l'auteur nous sensibilise sur l'incidence que la dynamique personnelle et l'histoire d'un individu peuvent avoir sur la création ou non d'une entreprise. C'est par l'analyse de cas qu'il nous fait découvrir comment notre passé est au centre de nos décisions et de notre avenir. Il nous démontre qu'il n'y a pas seulement l'opportunité et la recherche d'un gain monétaire comme facteurs à l'origine de la création d'une entreprise. Selon lui, l'occasion pour l'individu d'entreprendre une réalisation personnelle compte pour beaucoup dans ce choix.

Dans le chapitre suivant, la même démarche d'analyse sert à démontrer cette fois que le même phénomène se produit en ce qui concerne le « développement » d'une entreprise. C'est à partir de thèmes comme la culture, la motivation, les projets et même les conflits, que l'auteur a choisi ses exemples.

Au quatrième chapitre, il aborde le difficile sujet de la transmission de l'entreprise. Il insiste d'ailleurs sur l'utilisation du terme « transmission » puisque c'est bien ce dont il s'agit, et non d'une « cession » d'entreprise. Cette distinction terminologique importante a pour but d'aider le dirigeant à faire plus facilement le deuil de son rôle dans l'entreprise, devenue presque une partie de lui, et de le rassurer dans la perspective de la continuité d'une réalisation (entreprise) dans laquelle il a beaucoup investi. Il faut reconnaître que cette question préoccupe tout entrepreneur-dirigeant à un moment ou l'autre.

Enfin, dans le dernier chapitre intitulé « Un psychanalyste pour quoi faire ? », l'auteur nous parle des diverses adaptations auxquelles doit se prêter le psychanalyste pour ajuster sa pratique à la réalité de l'entreprise. Cependant, il semble bien que, pour le moment, c'est plutôt la psychanalyse qui incite l'entrepreneur à s'adapter à elle, et non l'inverse. Parfois, on a l'impression que le dirigeant doit être psychanalysé s'il veut régler les problèmes décisionnels reliés à son entreprise...

Bien sûr, cette nouvelle vision de l'entreprise demande à être développée ; toutefois il faut reconnaître l'audace, voire la témérité de l'auteur, de s'attaquer un domaine assez conventionnel avec une vision, disons-le, plutôt novatrice, particulièrement dans sa façon d'écrire.

Enfin, souhaitons que ces efforts soient les premiers d'une quantité d'autres à suivre qui mèneront à une vision plus large et davantage articulée, nous permettant de bien comprendre toutes les subtilités du sens de l'entreprise que ce volume veut nous faire découvrir.

Quoi qu'il en soit, cet ouvrage ne peut laisser le lecteur insensible tant par son originalité que par ses perspectives. Un sujet à suivre...

Fabien Harvey

Technologie et Territoire

Compte rendu du colloque sur « La maîtrise sociale du changement technologique et le développement régional »

Chicoutimi, 1990, 139 p.

Le Groupe de recherche et d'interventions régionales (GRIR) de l'Université du Québec à Chicoutimi a publié, sous la direction de Gilles Bergeron, l'essentiel du colloque tenu à Chicoutimi en novembre 1989 portant sur « La maîtrise sociale du changement technologique et le développement régional ». Quoique ce volume constitue le résultat d'une réflexion universitaire sur les rapports entre les nouvelles technologies et le développement régional, les textes présentés sont accessibles et abordent à la fois des problématiques complexes et

des pistes de solutions intéressantes pour comprendre différents aspects de la dynamique des acteurs et des relations entre le changement technologique et l'ensemble d'autres champs du secteur social.

Ainsi, Denis Harrisson s'intéresse aux enjeux sociaux des nouvelles technologies en mettant l'accent sur l'identification des changements susceptibles de survenir dans l'organisation des entreprises et du travail.

Quant à Gilles Bergeron de l'UQAC, il s'intéresse aux rapports entre la technologie et le territoire, rapports étroits du fait que les transformations technologiques sont à la fois le produit de l'organisation territoriale et l'un des facteurs qui en modifient l'évolution en profondeur. Après avoir constaté que la diffusion des nouvelles technologies laisse une marge limitée aux régions, il propose une stratégie de création de l'innovation qui permet une participation plus active et qui est plus appropriée pour promouvoir le développement des régions dans le contexte actuel.

Gilles Pronovost de l'UQTR étudie pour sa part l'influence de l'information sur la participation aux activités culturelles ; et il remet en question, dans sa présentation, le déterminisme technique des nouvelles technologies de l'information et de l'équipement accéléré des ménages en matière d'appareils audiovisuels.

Dans son texte sur les rapports entre la technologie et l'environnement, Jean Désy fait une analyse plutôt pessimiste des conséquences des progrès technologiques sur la santé de la planète.

Enfin, nous nous sommes particulièrement intéressé au texte de Pierre-André Julien sur « Les enjeux économiques des changements technologiques au Québec ». Pour Pierre-André Julien, les nouvelles technologies représentent l'un des éléments importants de la mutation économique actuelle. Il s'interroge d'abord sur le rythme de pénétration de ces technologies dans les divers secteurs de l'activité économique et sur leur impact sur l'emploi. Il analyse ensuite le comportement des petites entreprises face à l'informatisation ou à la modernisation des équipements.

L'auteur conclut : « De toute façon, notre connaissance économique du développement, de la diffusion et de l'impact des nouvelles technologies est encore bien limitée. Il reste beaucoup d'analyses à faire, d'autant plus qu'il faut s'attendre à ce que la biotique, les matériaux composites et les nouvelles formes de production énergétique perturbent graduellement l'économie de façon à compliquer davantage nos analyses. »

Bref, cet ouvrage présente un exemple de regard multidisciplinaire sur les changements technologiques nécessaires pour les entreprises et pour la société québécoises.

Gilles Saint-Pierre

Le redressement d'une entreprise

Pierre-Laurent Bescos

Paris, Eyrolles, Éd. Cadres et Dirigeants
1990, 185 p.

Diverses formules de redressement d'une entreprise sont possibles dans le temps : si elles comportent des aspects juridiques et fiscaux différents, des considérations économiques doivent également guider le choix de la formule de sauvetage à adopter.

Toute personne confrontée de près ou de loin aux problèmes du redressement trouvera dans cet ouvrage tout à la fois une mine de renseignements et un guide méthodologique. Le cadre de réflexion proposé s'appuie sur la chronologie des étapes allant des difficultés de l'entreprise traitées confidentiellement avant la procédure judiciaire jusqu'à la liquidation. La préoccupation de l'auteur consiste à situer le moment propice à l'adoption de l'une ou l'autre des trois formules juridiques possibles, et à en donner les caractéristiques juridiques et fiscales.

Ensuite, les opérations de gestion nécessaires à l'engagement d'une procédure complète de redressement sont étudiées. Pour certaines d'entre elles – en particulier le financement, le plan de redressement, les formalités, le tableau de bord –, le parcours est balisé de considérations juridiques et fiscales.

L'originalité de l'ouvrage réside tout d'abord dans l'articulation théorie – pratique par le biais de

l'étude du cas de l'entreprise Legrand. Le lecteur en prend connaissance dès le début du livre. L'entreprise Legrand est alors en difficulté après avoir subi deux défaillances successives. Le lecteur chemine ensuite avec l'auteur pour définir, arguments à l'appui, une stratégie et un plan de redressement les plus conformes aux données juridiques et fiscales.

Toutefois, l'originalité majeure du livre de P.-L. Bescos tient aux autres outils pédagogiques qu'il utilise : conseils pratiques, mises en garde, critères de choix et conditions de réussite sont proposés régulièrement, afin d'aider le lecteur à définir une stratégie par rapport aux partenaires inévitables ou potentiels. Bref, une méthode pédagogique efficace pour transmettre un savoir-faire de praticien.

Mireille Lefebvre

1001 Trucs Publicitaires

Luc Dupont

Montréal, Publications Transcontinental,
coll. Les Affaires, 1990, 288 p.

1001 Trucs Publicitaires se veut différent d'un ouvrage traditionnel. Écrit dans un langage clair, vulgarisé, donc plus accessible, il s'agit plutôt d'un outil de travail qui s'adresse tant aux gens de l'entreprise qu'aux professeurs et aux étudiants. En effet, dans notre monde où l'information abonde et où il devient difficile de vendre une idée aux gens à qui nous voulons nous adresser, ce livre est un *must*. De plus, cet ouvrage s'avérera utile aux chercheurs intéressés au domaine de la communication car il contient une liste pertinente et intéressante de références sur ce sujet. Pour vous donner une idée du contenu, voici quelques thèmes traités :

- le positionnement du produit ;
- les titres, textes, illustrations, couleurs, caractères typographiques et mise en page les plus efficaces ;
- les effets de la répétition des messages et de la publicité comparative.

Ces thèmes sont illustrés par des exemples qui permettent au lecteur de saisir rapidement la signification des concepts véhiculés à l'aide de trucs. L'information transmise dans ce volume pourrait être considérée comme une banalisation

du travail des publicitaires. Puisque l'auteur adopte des méthodes utilisées en publicité, il démystifie les activités professionnelles de ce secteur. Une personne qui lit cet ouvrage à titre de culture personnelles'en verra conscientisée. Plus jamais ne pourra-t-elle voir une communication sans en comprendre les motifs sous-jacents. Mais n'est-ce pas le but de la communication ? N'est-ce pas le souhait de l'émetteur que son message soit décodé correctement par le récepteur ?

Josée Biron

Vision et Relation, Clefs du succès de l'entreprise

Louis Jacques Filion

Montréal, Éditions de l'entrepreneur
1991, 267 p.

Dans son ouvrage, l'auteur tente de cerner les éléments d'une description du modèle entrepreneurial basée sur l'émergence, l'articulation, puis la réalisation d'une vision centrale de l'entreprise projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par le Produit ou les Produits sur le marché. L'auteur examine donc la philosophie de certains entrepreneurs en Finlande, en Suisse et en Angleterre, à partir d'une optique visionnaire (ou métamodèle) expliquant « L'AGIR ENTREPRENEURIAL ».

Le modèle rassemble cinq éléments principaux de l'agir entrepreneurial, éléments subdivisés en douze caractéristiques de l'entrepreneur :

- 1) Image
 - reliée à la culture
 - différenciation
 - valeur, intuition
- 2) Énergie
 - engagement
 - motivation
- 3) Leadership
 - volonté
 - détermination
 - compétences distinctives
- 4) Relation
 - relation avec les employés
 - relation avec le milieu (l'entrepreneur vu comme un « réseuteur » modéré)
- 5) Vision
 - originalité
 - différenciation impliquant un mode d'apprentissage.

Ces éléments constituent la toile de fond du modèle proposé à ceux qui veulent devenir entrepreneurs. La « vision centrale » qui comporte deux grandes composantes: une composante externe basée sur le marché et une composante interne constituée par le type d'organisation qu'on doit mettre en place pour soutenir et développer la division centrale (effet de contingence). Cette vision centrale se présente donc comme l'aboutissement d'une ou de plusieurs visions « émergentes ». Le modèle permet ainsi de définir « l'agir stratégique » de l'entrepreneur à partir du prisme à travers lequel il :

- regarde la réalité ;
- influence les comportements par « internalité » ;
- influence les événements ;
- oriente son modèle « d'auto-apprentissage ».

Ainsi, le développement d'une vision peut être conçu comme une des façons de se donner un cadre de réflexion menant à l'action entrepreneuriale. Afin de développer sa capacité visionnaire, l'entrepreneur devra cultiver une pensée verticale sur le sujet: approfondissement maximal du sujet, et une pensée horizontale : conséquences, sur le marché, de la vision centrale. Ce développement se fera par étapes :

- 1) embryon (idée, conception ou visions émergentes) ;
- 2) développement ;
- 3) forme : idée centrale
objectifs : vision secondaire.

Sans motivation, sans leadership, sans une vision très forte, très cohérente, et un système de relations très développé, l'entrepreneur reste un « rêveur ». Il devra par conséquent maintenir un équilibre entre l'activité visionnaire et l'activité relationnelle (relations internes et externes). Sans activité visionnaire, il demeure un courtisan.

On peut donc attribuer l'accomplissement d'une vision centrale forte et cohérente à la cristallisation d'une ou de quelques visions émergentes en vision centrale et à l'articulation de celle-ci à plusieurs visions secondaires (type de gestion, stratégie de ressources humaines, stratégie de marketing). Le modèle repose donc sur l'articulation d'une vision et en quelque sorte sur le passage de visions

émergentes à une vision centrale puis à des visions secondaires qui la soutiennent. Pour y arriver, l'entrepreneur devra entretenir et maintenir ce processus continu appelé « RENOUVELLEMENT ».

Les éléments moteurs de la vision qui reposent sur la motivation et l'ardeur au travail, sont : l'énergie, le leadership et le système de relations.

Le système de relations est introduit par trois niveaux :

- 1) primaire famille, amis, origine ;
- 2) secondaire « réseautage » lié au type d'activité inhérente à la vision ;
- 3) tertiaire apprentissage, séminaires.

L'auteur explique aussi comment ces trois niveaux tour à tour influencent et subissent graduellement les effets des trois catégories de visions :

- émergentes ;
- centrales ;
- secondaires.

Dans sa démarche, L. J. Filion nous propose d'étudier plus en détail le cadre culturel d'un entrepreneur afin d'en cerner la genèse, l'embryon et le développement de sa réflexion stratégique dont l'aboutissement est sa vision centrale. Ainsi nous pourrions mieux comprendre son cheminement stratégique. Le modèle fournit à l'entrepreneur un cadre d'apprentissage et d'auto-apprentissage reposant sur ses compétences distinctives, lesquelles sont inhibées par son vécu, son énergie et son ambition.

La référence à ce modèle devrait inciter l'entrepreneur à enrichir sa vision de la gestion stratégique, trop souvent limitée à des variables trop techniques et plus généralement à des démarches formelles ou ponctuelles, pour l'amener à développer un processus visionnaire qui lui permette de mieux articuler sa réflexion à son cheminement stratégique. À la lumière de cette approche, l'auteur nous propose une définition de l'entrepreneur, qui se résume comme suit : « Un entrepreneur est une personne imaginative, qui maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires et qui prend des décisions modérément risquées... »

Rachid Khali



L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE ET LE DROIT

Les autorisations, l'environnement, les contrôles
judiciaires et politiques (étude comparative)

DENIS BOURQUE

Les Éditions Yvon Blais Inc., 1990.

Les accidents de Tchernobyl et de Three Mile Island ont frappé durement le monde entier. Malgré ces événements, sur le plan mondial, près de 20 % de l'électricité est produite à l'aide de 440 centrales nucléaires réparties dans 26 pays. Récemment, le Japon annonçait qu'au début de l'an 2000, 40 % de son électricité serait d'origine nucléaire. Dans son programme énergétique déposé l'année dernière, le président américain Georges Bush prévoit une plus grande contribution de l'atome dans la production de l'électricité aux États-Unis. Au Canada, dès l'entrée en service de la centrale de Darlington, 60 % de l'électricité produite en Ontario sera d'origine nucléaire. Bref, sur le plan mondial, au cours de la prochaine décennie, on assistera à une plus grande utilisation de l'énergie nucléaire.

Construire une centrale nucléaire constitue un défi à la fois sur les plans financier, technique et juridique. C'est l'aspect juridique du défi qui fait l'objet de l'ouvrage de Denis Bourque, docteur en droit et professeur de droit à l'Université du Québec à Chicoutimi. Dans un langage clair, l'auteur explique le cadre légal qui préside à la délivrance des autorisations se rapportant à la construction et à l'exploitation des centrales nucléaires.

Dans la première partie de son volume, l'auteur traite des autorisations portant sur le choix du site, la construction et la mise en service d'une centrale nucléaire. L'auteur utilise la méthode comparative; il procède à une comparaison des systèmes légaux existant aux États-Unis, en France, en Angleterre et au Canada. Il analyse ensuite, dans une perspective de droit comparé, les techniques retenues par les tribunaux américains, français, anglais et canadiens pour contrôler la délivrance des autorisations relatives à la construction et à la mise en service d'une centrale nucléaire. Il termine cette première partie en formulant des critiques vis-à-vis des processus légaux actuels.

Dans sa deuxième partie, l'auteur décrit et critique les efforts consentis, sur les plans législatifs et réglementaires, aux États-Unis, en France, en Angleterre et au Canada pour rendre les processus plus efficaces et équitables.

Sur le plan québécois, l'auteur consacre une centaine de pages à des questions aussi actuelles que la mission et les pouvoirs du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE); il précise le but et la nature des audiences publiques tenues par cet organisme; il propose des améliorations aux règles de procédure utilisées par le BAPE.

966 pages, 75,00\$

Pour commande : Les Éditions Yvon Blais Inc.

C.P. 180

Cowansville, Québec

Canada J2K 3H6

Tél. : 1-800-363-3047

Résumé des articles

Résumé de l'article de Jacques Grisé et René Houle

Cet article résume les principales étapes de l'évolution du secteur des services-conseils, particulièrement en ce qui concerne les changements relatifs à l'offre, à la demande et à la structure de ce secteur d'activité. À partir des tendances les plus marquées et des projections de plusieurs spécialistes, les auteurs ont identifié dix défis que devront relever les cabinets-conseils dans les années 90, notamment la spécialisation, l'internationalisation, l'éthique professionnelle, etc.

The current evolution of the consulting sector suggests significant changes in the supply, demand and structure of this field of activity. From the main trends observed and the forecasts of several specialists, the authors identify ten challenges that the consulting firms of the 1990's will face. Including ones are specialization, internationalization and professional ethics.

Résumé de l'article de Michel Gaudreault

Le libre-échange a modifié l'environnement économique des PME. Elles doivent réévaluer leur stratégie afin de déterminer l'impact de la libéralisation des échanges sur leurs activités. Divers facteurs tels que l'efficacité de la firme, la volonté d'accéder à des marchés extérieurs de la part de l'entrepreneur, la présence d'avantages comparés dans son pays, l'impact de la concurrence sur les produits de la firme doivent tous être analysés afin de déterminer la situation de l'entreprise. L'article de Michel Gaudreault a pour but de faciliter la prise de décision pour la planification stratégique des PME confrontées au pacte de libre-échange Canada-États-Unis.

Free trade has modified the economic environment of small and mid-size enterprises (SME). Managers must review their strategies to determine the impact of free trade on their activities. Several factors must

be evaluated to establish the competitive position of an enterprise. The main factors are the company's basic efficiency, its commitment to develop external markets, its internal comparative advantages, and the impact of competition on the company's products. The discussion here aims to facilitate the adoption of a strategic plan for a SME in the new environment created by the Canada-U.S.A. Free Trade Agreement.

Résumé de l'article d'André Belley, Louis Dussault, Jean Lorrain

Les créateurs potentiels d'entreprise peuvent s'inspirer de plusieurs ouvrages offerts sur le marché traitant des plans d'affaires. Leurs contenus et leurs approches diffèrent beaucoup. Les auteurs de cet article proposent de définir le contenu d'un plan d'affaires complet à partir d'une analyse critique des éléments émis dans un certain nombre d'ouvrages sur le sujet. Leur plan adopte une vision systémique et stratégique d'une nouvelle entreprise.

Entrepreneurs creating new ventures can consult several recent books the subject of business plan. The contents of these books and the approaches embodied there is show significant differences, however. The authors propose a critical analysis of the key elements in several books dealing with this subject, in order to define the requirements of a comprehensive business plan. This approach implies systemic and strategic perspectives on new ventures.

Résumé de l'article de Gilles Saint-Pierre

La productique, soit l'informatisation de la production, est une réalité de plus en plus importante pour les PME manufacturières. L'auteur propose une grille d'évaluation du projet productique en fonction des avantages stratégiques qu'il procure à l'entreprise. De plus, il suggère aux gestionnaires des pistes pour mieux implanter avec succès ces outils de production.

CAM or computer aided manufacturing is an ever widening reality for small and medium sized producers. The author proposes an evaluation grid for a CAM project, in relation to the strategic advantages it offers to a company. In addition, he suggests ways and means to managers for efficiently adapting these production tools.

Résumé de l'article de Louis Jacques Filion

Si nous voulons former des entrepreneurs dans la société québécoise, il faut encourager les attitudes et les comportements associés à l'entrepreneuriat dès l'enseignement primaire et secondaire. Louis Jacques Filion nous expose ici une réflexion et des suggestions sur le rôle que peut jouer un enseignant – en particulier au secondaire – pour favoriser un cheminement entrepreneurial chez l'apprenant. Dans un premier temps, il présente l'entrepreneur,

ce qu'il est et ce qu'il fait, et introduit la notion de pré-entrepreneur. Ensuite, l'auteur esquisse quelques réflexions sur l'éducation et l'entrepreneuriat. Finalement, il formule des recommandations concrètes sur les étapes à suivre pour pratiquer un enseignement de type entrepreneurial.

Fostering the development of entrepreneurship in Québec society requires the development of appropriate attitudes and behaviour among students at the high school level and even earlier, at the primary school level. L. J. Filion reviews the role of the teacher in this perspective, particularly at the high school level. The characteristics and role of the entrepreneur are discussed and the concept of "pre-entrepreneur" is introduced. Relations between education and entrepreneurship are discussed followed by concrete suggestions to help develop entrepreneurial behaviour in the school system.

Biographie des auteurs

JACQUES GRISÉ, Ph.D., possède un doctorat en administration de l'Université Western (Ontario). Actuellement, M. Grisé est directeur de l'ensemble des programmes de premier cycle en administration à l'Université Laval. Ses recherches portent principalement sur la femme propriétaire-dirigeante et la formation en gestion.

RENÉ HOULE, M.B.A., est diplômé de l'Université Laval. Il a œuvré en gestion des ressources humaines auprès d'entreprises privées.

LOUIS JACQUES FILION, M.B.A., Ph.D., est professeur et membre du Groupe de recherche en PME (GREPME) à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est aussi directeur de la formation et de la recherche au Centre d'entrepreneuriat du Cœur du Québec.

MICHEL GAUDREAU possède un M.B.A., de l'Université d'Ottawa. Il travaille présentement comme analyste en organisation et méthodes pour le Curateur public du Québec.

GILLES SAINT-PIERRE détient un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Montpellier (France). Il est actuellement professeur de management à l'Université du Québec à Chicoutimi. Ses écrits portent sur le management stratégique.

LOUIS DUSSAULT, M.Sc., est professeur de management à l'Université du Québec à Chicoutimi. Ses recherches portent sur le management et les

comportements de l'entrepreneur, de même que sur les modèles de développement.

ANDRÉ BELLEY, M.B.A., termine actuellement un doctorat en administration. Il est professeur de management à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ses recherches portent sur le phénomène de création d'entreprise et la gestion des PME.

JEAN LORRAIN, D.Ps., est professeur de comportement organisationnel à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ses recherches portent sur la psycho-sociologie de l'entrepreneur.

ANDRÉ BRIAND, Ph.D., détient un doctorat en psychologie des organisations de l'Université Laval et enseigne au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi. Ses recherches portent sur le diagnostic des cultures des organisations et il s'intéresse aux représentations que font les théoriciens et les praticiens œuvrant sur et dans les organisations.

HENRY MINTZBERG, Ph.D., détient un doctorat en administration du Massachusetts Institute of Technology et enseigne à la Faculté de management de l'Université McGill de Montréal. Il s'est surtout fait connaître par ses recherches et ses écrits dans le domaine de la stratégie et du rôle des gestionnaires. Son plus récent volume a pour titre : *Le management : voyage au centre des organisations*.

Les entrepreneurs **parlent:**

Rémi Marcoux (Québec) Groupe Transcontinental
Staffan Preutz (Suède) Polaris
Heikki Bachmann (Finlande) Kaso
Gustaf Jonsas (Finlande) Inter-Marketing
Gio Benedetti (Écosse) ICS (Industrial Clothing Services)
Jean Coutu (Québec) Pharmacies Jean Coutu
Pekka Anttila (Finlande) Lapponia
David Murray (Écosse) Murray International
Bernard Vonlanthen (Suisse) SEREG (Service d'entretien régulier de bureau)

Partis de rien, ils ont bâti une entreprise reconnue pour ses succès. Chacun de ces entrepreneurs a su développer et réaliser sa vision: construire une entreprise occupant une niche sur un marché que personne avant eux n'avait su occuper comme eux-mêmes ont su le faire.

Qui sont-ils? D'où viennent-ils? Comment l'idée de lancer une entreprise est-elle apparue, comment a-t-elle mûri, puis pris forme? Quelles sont leurs façons d'opérer? Comment leurs employés les voient-ils? Quelles sont les particularités de la gestion d'une entreprise dans leur pays?

Meilleur qu'un roman, c'est la vie réelle de chacun de ces entrepreneurs qui nous est livrée au travers d'une entrevue, souvent même d'une discussion avec l'auteur.

Louis Jacques Filion, M.A., M.B.A., Ph.D.,
est professeur et membre du groupe de recherche en PME (GREPME) à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
Il est aussi directeur de la formation et de la recherche au Centre d'entrepreneuriat du Coeur du Québec.

Les éditions de  l'entrepreneur

Les éditions de l'entrepreneur s'adressent à ceux et celles qui s'intéressent de près ou de loin aux entrepreneurs et au monde de l'entreprise.

ISBN 2-921136-00-7



Fondation de
l'Entrepreneurship

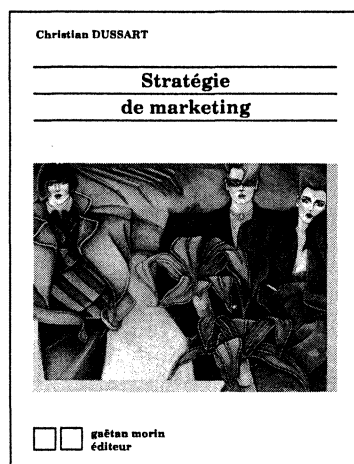


**Le Québec possède
le potentiel entrepreneurial
capable de créer les entreprises
et les emplois nécessaires à
son développement.**

**Voilà notre raison d'être
et d'agir.**



160, 76e rue Est, bureau 250
Charlesbourg (Québec) G1H 7H6
Tél.: (418) 646-1994 Téléc.: (418) 646-2246



STRATÉGIE DE MARKETING

Cet ouvrage traite à fond de la stratégie de marketing de façon pratique et sans équivoque. En intégrant l'ensemble de la démarche stratégique au sein même de l'entreprise, l'auteur souligne les rôles prépondérants que jouent l'information et la désinformation de même que l'importance des structures d'organisation du département de marketing.

Tout au long des chapitres, l'auteur présente et propose des principes, et non des lois immuables, qui caractérisent les luttes et stratégies commerciales d'aujourd'hui.

Sommaire

La gestion marketing de la troisième vague / Comment définir un marché concurrentiel / La segmentation des marchés / La différenciation : clé de voûte du positionnement / Le positionnement perceptuel / La stratégie concurrentielle / La manœuvre concurrentielle / L'organisation stratégique d'un département de marketing / Le portrait-robot du stratège manœuvrier / Du renseignement commercial à la désinformation organisée / Annexes.

Auteur

Christian DUSSART, professeur agrégé de marketing au Département des sciences administratives de l'Université du Québec à Montréal et président de sa propre firme de consultation.

400 pages / 19 cm x 23 cm / 1986 / Br.
ISBN : 2-89105-198-X

LA GESTION DYNAMIQUE : CONCEPTS, MÉTHODES ET APPLICATIONS

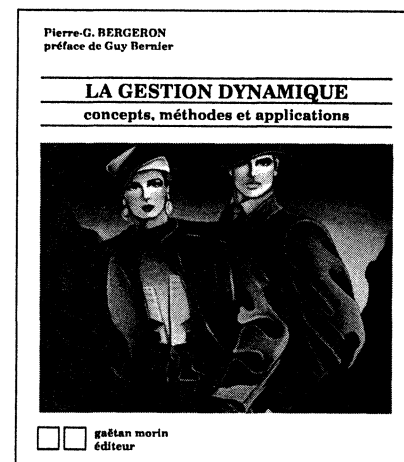
Ce volume est en quelque sorte le fruit d'une réflexion approfondie sur la direction, l'organisation, la planification et le contrôle des ressources humaines et financières, de la production ainsi que de la commercialisation. Il s'inspire d'une pédagogie axée sur la compréhension, l'animation en classe et les faits concrets et non pas sur la mémorisation systématique. L'aspect pratique y joue constamment un rôle primordial puisque les exemples se situent très près de la réalité du monde des affaires québécois et canadien. L'étude de tous les grands thèmes est étayée d'exemples, de figures et de tableaux. Tous les chapitres comportent des questions de révision, des sujets de discussion en groupe, des exercices et des analyses de cas où l'auteur met à profit son expérience d'animateur.

Sommaire

Gestion et modes d'organisation / L'environnement interne / L'environnement externe / Évolution de la pensée gestionnelle / L'organisation, la gestion et le gestionnaire / La prise de décision / La planification / L'organisation / La direction / Le contrôle / La gestion des ressources humaines / La gestion des ressources financières / La gestion des ressources physiques et matérielles / La gestion commerciale / L'environnement du futur / Le profil du futur gestionnaire.

Auteur

Pierre-G. BERGERON, doyen adjoint au programme de premier cycle et professeur de management à la Faculté d'administration de l'Université d'Ottawa.



976 pages / 20 cm x 23,5 cm / 1986 / Cart.
ISBN : 2-89105-222-6



gaëtan morin éditeur
C.P. 180, BOUCHERVILLE, QUÉ., CANADA, J4B 5E6
TÉL.: (514) 449-2369 TÉLÉC.: (514) 449-1096